

# MASTER'S THESIS

**Enterprise Architecture as a tool to implement future challenges in a Data Services Environment in an effective way**

**A case study (based on an existing adoption model)**

Schreiber, K. (Karin)

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Enterprise Architecture as a tool to implement future challenges in a Data Services Environment in an effective way

A case study (based on an existing adoption model)

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Degree programme:	Open University of the Netherlands, Faculty of Management, Science & Technology Business Process Management & IT master's programme
Course:	IM0602 BPMIT Graduation Assignment Preparation IM9806 Business Process Management and IT Graduation Assignment
Student:	Karin Schreiber
Date:	January 2021
Thesis supervisor:	dr. ir. Karel Lemmen
Second reader:	Pien Walraven MSc.
Version number:	1.6
Status:	Final

## Abstract

Data is becoming increasingly important for organisations. Using data in the right way is key to competitive advantage. Data is changing customer expectations and forcing organisations to anticipate their own need to change. This is a challenge for organisations, particularly for those operating in a traditional business with legacy systems, like Data Service Providers or Data Services Environments (DSE), operating in the Business-to-Business space. Their business strategy and goals are not optimally aligned with their processes and technical environment, making it more difficult to constantly respond to required changes.

Existing literature has a gap in the research on Enterprise Architecture (EA) in a Data Service Environment (DSE). In this study, an existing method for adoption of Enterprise Architecture was selected and used in a theoretical framework, that has been empirically researched at a Data Service Provider. Results of this study indicate that most challenges DSEs are experiencing could be overcome when they adopt EA and gain EA Benefits. To successfully adopt EA, it is important management supports a learning environment for the organisation on EA, starting at the level of individuals of the organisation, influencing learning at the organisational level. Learning seemed a crucial factor for successful adoption of EA.

## Key terms

Enterprise Architecture, Characteristics, Benefits, Adoption, Data Service Environment, Challenges

## Summary

Organisations across many industries reach out to Data Service Providers or Data Service Environments (DSE) for support and to get the most use out of data. Customers of the DSE are faced with increasingly complex requirements in a world that is becoming increasingly data driven. These pressures directly impact the daily operations of the DSE and lead to challenges related to their architectural environment. Enterprise Architecture (EA) in traditional DSEs are often built out and expanded over time in an ad-hoc fashion, instead of being built according to a long-term vision and strategy. Existing research in EA does not focus on DSEs in combination with EA. This has led to the main research question of this study:

*How can adoption of EA support DSEs in the challenges they face?*

A theoretical framework was developed based on existing literature that focuses on what EA is, EA Benefits and adoption of EA. EA is a structure that combines strategic and business goals, with an interconnected strategic, business, information, and application layer. EA can bring EA Benefits for an organisation where EA is adopted (TO-BE state). Based on the theoretical framework, empirical research was conducted in the form of a case study at a DSE. This study focusses on the:

- DSE AS-IS state: the current EA environment
- Challenges: related to the AS-IS state and external challenges
- EA Adoption: an adoption method was investigated, in the perspective of a DSE
- DSE TO-BE state

For data collection, interviews were held with a selection of the most relevant stakeholders. The goal of this study was to determine whether it was possible for the DSE to gain EA Benefits when having adopted EA and whether this would overcome their challenges.

Empirical results of this study are listed below:

- The **DSE AS-IS** state: in the present legacy environment, the EA layers are not optimally connected to support the business goals and the strategy the best way possible.
- **Challenges**: a lack of vision and stakeholder support for EA initiatives, reinforce challenges related to the AS-IS state and operating in a traditional business. Both lead to increased personnel and IT costs. The AS-IS state makes it difficult to implement changes, needed to overcome external challenges, like continuous changes in processes, competition, speed of the data services, the structure of data sources and customer experience.
- **EA Adoption**: important **EA Benefits** that can be gained when having adopted EA, are cost reduction, flexibility, standardisation, speaking a common language and better alignment between business and IT. Examples of how EA Benefits can support the DSE in its challenges:
  - Adaptability, flexibility, operational effectiveness, and standardisation help to overcome challenges related to legacy systems and operating in a traditional business: better aligned EA layers lead to an efficient operation with less inconsistencies.
  - Better information provided supports to speak a common language and better decision making for stakeholders. Stakeholder support will increase.

- Agility, adaptability, operational effectiveness, and standardisation support to manage the continuous changes in processes better. The DSE can better respond to market requirements.
- Standardisation plays an important role in cost reduction, supporting the DSE in the challenge of increasing IT and personnel costs. Standardisation makes it easier to add new data sources, to develop new products, to implement changes, leading to cost reduction, increase of revenues, growth, and competitive advantage.
- Flexibility can improve the speed of certain data services. Product development and implementation of changes is supported better, improving customer experience.
- Understanding what is **expected** from customers and the organisation itself, is important to understand EA Benefits and to decide on focus areas for EA initiatives. Aligning the expectations with EA Benefits will support EA Adoption. People operating at different layers need to be trained and involved in EA change processes. **Individual learning** for all EA layers, needs to be embedded in the organisation. This will contribute to the **organisation's learning** ability. When people better understand the possible benefits of EA, there will be less resistance towards change. **Management** must communicate a clear vision and strategy. Management **ownership** of EA is needed and should be given to people in other layers as well to increase support for EA Adoption and improve decision making. **EA Adoption** will be most successful when management supports EA Adoption as well as both individual and organisational learning.
- In the **DSE TO-BE** state, EA is adopted at group level. Stakeholders at top level need to have enough knowledge of the data industry and EA to take ownership and to formulate a clear long-term vision. EA layers need to be interconnected to support achieving the business goals that support the organisation's strategy. To successfully adopt EA, changes need to be introduced gradually.

The overall result is that when the organisation has adopted and starts using EA, EA Benefits can be gained that can help to overcome most of the challenges of a DSE. An important precondition for successful EA Adoption and reaping the EA Benefits is that the EA should be implemented at different layers - starting with the Strategic layer. Implementation is most successful when individual and organisational learning in EA is supported by management.

This study is based on a case study conducted at one DSE. For this reason, there are limits to the extent to which results can be generalised. The recommendation for further research is to perform similar research at multiple DSEs or an umbrella organisation which contains multiple DSEs. In case the DSE wants to consider adopting EA, the advice is to ensure that the necessary stakeholders are involved in the adoption process, take ownership for EA Adoption, and make sure learning is supported and embedded in the organisation.

## Explanation terms and concepts Enterprise Architecture

Term or concept	Explanation	Source
Enterprise Architecture (EA)	<p>A 'Fundamental organization of an enterprise as a socio-technical system, along with the principles governing its design and development' (Ahlemann, Stettiner, Messerschmidt, &amp; Legner, 2012). EAs are commonly represented in different layers to describe a set of cohesive or related elements to create structure in a chaotic environment (Janssen, 2009; Winter &amp; Fischer, 2006).</p> <p>Or</p> <p>The importance of the different EA layers is emphasized by Simon, Fischbach, &amp; Schoder(2013), where Syynimaa (2015) emphasizes the importance of the different states of EA within an organization: "EA is a formal description of the current and future state(s) of an organisation, and a managed change between these states to meet organisation's stakeholders' goals and to create value to the organisation."</p>	
Strategic layer	Strategic layer that represents the organization's strategy with its goals	
Business layer	Business layer that describes the business processes and products	
Informational layer	Information layer with the information objects	
Application layer	Application layer and the infrastructure layer that describes soft- and hardware components	
Interconnection of layers	A characteristic of EA. Kaisler, Armour, & Valivullah (2005) describe EA as: "An EA identifies the main components of the organization, its information systems, the ways in which these components work together in order to achieve defined business objectives, and the way in which information systems support the business processes of the organisation. The components include staff, business processes, technology, information, financial and other resources, etc."	
Legacy holdings area/systems on premise	A legacy asset is an asset that has remained on a company's balance sheet for a long period time and has since become obsolete or has lost nearly all of its initial value. In fact, legacy assets run the risk of becoming a liability for the company holding them, as they may incur storage, repair, or maintenance costs. April 22, 2020 ( <a href="https://www.investopedia.com">https://www.investopedia.com</a> )	
Strategic level of EA	The strategic level of EA defines what kind of changes the adoption is desired to achieve. the higher the strategic level of EA, the more changes the organisation will face during the EA Adoption.	
Organisational change	Types of organisational changes: cultural, political, structural and process. In the light of this study changes related to EA(A) are meant. Changes that could support the DSE to overcome challenges.	
Resistance	In the light of this study: resistance towards changes which is affecting EA Adoption by influencing the realisation of objectives set to the adoption and thus affecting the adoption outcomes. This could relate to resistance during planning of EA changes or initiatives or resistance during the implementation of (EA) changes. Resistance can be political, cultural, organisational or process related.	
EA Benefits	<p>EA Benefits refers to all those benefits that may result of adopting Enterprise Architecture.</p> <p>These benefits influence <i>Performance Expectancy (PE)</i>. Examples are:</p> <p>A list of possible EA Benefits: (increased) agility, competitive advantage, value, efficiency, flexibility)</p> <p>Nassif (2012) High level:</p> <p>Alignment between business and IT Make better decisions Simplification of system or architecture management</p>	<p>Syynimaa (2015)</p> <p>Shanksa, Gloet, Someh, Frampton, &amp; Tamm (2018)</p> <p>Nassif (2012)</p>

	<p>More details/specific alignment, holistic representation, specific planned vision, and specific decision-making benefits:</p> <p>Adaptability and agility  Increase operational effectiveness  Increase revenues and cost reduction  Process improvement  Standardisation and consistency  Win new business  Planning  Product selection  Speak a common language  Move organisation forward  Standardisation and consistency</p>	
EAAM	EAAM helps in acquiring the mandate for EA Adoption from top management. It also supports individual and organisational learning and increased the likelihood of success in EA Adoption.	Syynimaa (2015)
REAP	The REAP model introduces relationships between the strategic level of EA and desired organisational changes. It captures the influence of the desired changes to the resistance and to resulting changes and is formed to explain how the strategic level of EA affects the desired objectives set to the EA Adoption. The resistance is affecting EA Adoption by influencing the realisation of objectives set to the adoption and thus affecting the adoption outcomes.	Syynimaa (2015)
Performance expectancy	Performance Expectancy (PE), which refers to individual's expectations towards EA Adoption (P1). Performance Expectancy also has a direct influence on EA Adoption (P5).	Syynimaa (2015)
Individual's Learning stock	<p>Individual's Learning Stock refers to all Chapter 6 EA Adoption Method (EAAM) 151 individual's current knowledge, know-how, values, and processes related on changing these (i.e. learning). Individual's Learning Stock influences EA Adoption (P7), as it contains all individual's knowledge, know-how, and values related to</p> <p>Enterprise Architecture. Managers' and executives' <i>Individual Learning Stock</i> influences <i>EA Benefits</i> (P2) in terms of his or her capability to comprehend possible benefits related to EA Adoption</p>	Syynimaa (2015)
Organisational learning's stock	<p>Organisation's Learning Stock refers to the current organisation's institutionalised knowledge (i.e. patents), know-how (i.e. processes, instructions, rules), and values (i.e. culture). Feed-forward and feedback learning occurs between Organisation's Learning</p> <p>Stock and Individual's Learning Stock (P4). Organisation's Learning Stock however is only one of many sources that influences Individual's Learning Stock</p>	Syynimaa (2015)
Managerial intervention	<p>Similarly, managers' and executives' Individual Learning Stock influences how they are capable in using Managerial Intervention to increase EA Adoption success (P8). Managerial Intervention refers to those actions which organisation's managers and executives may use to increase the success of EA Adoption. Managerial Intervention has a direct influence on EA Adoption (P9), as managers and executives may provide coercive pressure to "force" EA Adoption.</p> <p>Managerial Intervention influences also organisational learning (P6) taking place between Individual's and Organisation's Learning Stocks where managers and executives may promote learning by choosing their leadership style accordingly.</p>	Syynimaa (2015)
EA Adoption	<p>(Syynimaa, 2015) An organisational change aiming for realisation of EA Benefits, such as increased agility. EA Adoption is more successful when:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- top-management supports EA and the process of adoption</li> <li>- individual and organisational learning on EA is supported</li> </ul> <p>Or</p> <p>EAA can be defined as the process where an organisation starts using EA methods and tools and did not have that before. Iyamu (2009) mentions institutionalisation of EA, a process of making EA an integral part of the organisation's practises and culture. EA is a formal</p>	Syynimaa (2015)

	description of an organisation's current and future state(s), and a managed change between the current and future state(s) of an organisation (Syynimaa, 2015). Lange & Mendling (2011) focussed on the way companies adopt available EA frameworks and modelling methods for achieving sets of EA goals and benefits and suggest EA goals are shifting with increasing maturity of EA initiatives. EA frameworks use architecture layers and architecture views that adjust EA models to the needs of a stakeholder.	Lange & Mendling (2011)
Agility	The ability of an organisation to adapt quickly to market changes - internally and externally. Respond rapidly and flexibly to customer demands. Adapt and lead change in a productive and cost-effective way without compromising quality. <a href="https://www.agilebusiness.org/page/WhatisBusinessAgility">https://www.agilebusiness.org/page/WhatisBusinessAgility</a>	<a href="https://www.agilebusiness.org">Agilebusiness.org</a>
Competitive Advantage	A condition or circumstance that puts a company in a favourable or superior business position.	<a href="#">Oxford Languages</a>
Value	Value of EA is directly influenced by how EA is understood in the organisation (Nassiff, 2012). Value for an organisation (coming from EA) could be for example EA Benefits. See 'EA Benefits'.	Nassiff (2012)
Efficiency	The state or quality of being efficient, or able to accomplish something with the least waste of time and effort; competency in performance.	<a href="#">Dictionary.com</a>
Flexibility	A flexible organisation is one that is able to adapt and respond relatively quickly to changes in its external environment in order to gain advantage and sustain its competitive position. <a href="https://www.tutor2u.net/business/topics/flexible-organisation">https://www.tutor2u.net/business/topics/flexible-organisation</a>	<a href="https://www.tutor2u.net">Tutor2u.net</a>



## Contents

Abstract.....	i
Summary .....	ii
Contents .....	vii
1. Introduction .....	1
1.1 Readers Guide .....	1
1.2 Background .....	1
1.3 Exploration of the topic .....	1
1.4 Problem statement .....	2
1.5 Research objective and questions .....	3
1.6 Motivation/relevance .....	3
1.7 Main lines of approach .....	4
2. Theoretical framework .....	5
2.1 Research approach.....	5
2.1.1 Search terms .....	5
2.1.2 Search .....	6
2.1.3 Processing.....	6
2.1.4 Assess search results.....	6
2.2 Implementation .....	7
2.2.1 Search results.....	7
2.2.2 Assessment of usability for the articles found.....	7
2.3 Results and conclusions .....	10
2.3.1 Sub question 1: What views and paradigms can be distinguished with respect to EA?.....	10
2.3.2 Sub question 2: What are the main characteristics of EA and its benefits? .....	10
2.3.3 Sub question 3: What models on EA Adoption are available in literature?.....	11
2.3.4 Sub question 4: Can challenges related to the EA state of DSEs be confirmed and which challenges arise from market developments?.....	13
2.4 Conclusion literature review .....	13
2.5 Objective of the follow-up research .....	14
3. Methodology.....	15
3.1 Conceptual design.....	15
3.2 Technical design: stakeholder analysis and data collection .....	16
3.2.1 Stakeholder analysis .....	16
3.2.2 Data collection - Interviews .....	17
3.2.3 Scoring .....	18

3.2.4	Pros and cons of the research methodology choices .....	18
3.3	Data analysis .....	19
3.4	Reflection on validity, reliability, and ethical aspects.....	19
3.4.1	Construct validity .....	19
3.4.2	External validity .....	20
3.4.3	Internal Validity .....	20
3.4.4	Reliability .....	20
3.4.5	Ethical aspects .....	20
4.	Operationalisation of the Research at the DSE.....	21
4.1	Case-related Stakeholder selection .....	21
4.2	Operationalisation of the research .....	22
4.2.1	Setup interviews .....	23
4.2.2	Coding and analyses .....	24
4.2.3	Setup for scoring EA statements at the DSE .....	26
4.3	Deviations made to the research method .....	26
5.	Outcomes.....	28
5.1	Results - Scoring of the statements .....	28
5.2	Results of the interviews - qualitative analyse .....	29
5.2.1	Result DSE AS-IS: challenges and EA situation .....	30
5.2.1.1	Result challenges.....	30
5.2.1.2	EA current situation at DSE .....	32
5.2.2	Result EA Adoption: EAAM in the perspective of DSE .....	32
5.2.2.1	Result EA Benefits .....	32
5.2.2.2	Result Performance Expectancy .....	36
5.2.2.3	Result Individual's Learning stock .....	36
5.2.2.4	Result Organisation's Learning stock .....	37
5.2.2.5	Result Managerial Intervention .....	37
5.2.2.6	Result EA Adoption .....	38
5.2.3	Result DSE TO-BE .....	39
5.2.3.1	Result Future EA situation at DSE .....	39
5.2.3.2	Result Possible EA Benefits for DSE .....	40
5.3	Conclusion empirical research .....	40
6.	Discussion, conclusions, recommendations, and reflection.....	43
6.1	Discussion.....	43
6.2	Conclusions .....	44
6.3	Recommendations for practice.....	46

6.4	Recommendations for further research .....	46
6.5	Reflection .....	46
	References .....	47
	Appendix 1 The search strategy.....	50
	Appendix 2 Search results literature review.....	52
	Appendix 3 EAAM of Syynimaa.....	55
	Appendix 4 Classification model of Niemi .....	58
	Appendix 5 Stakeholder analysis .....	60
	Appendix 6 Setup interviews .....	63
	Appendix 7 Elaborations of the interviews.....	67
	Appendix 8 Coding and analysis.....	140
	Appendix 9 Scoring statements .....	267

# 1. Introduction

The focus of this study is the adoption of Enterprise Architecture (EA) within companies that process huge amounts of data as their core business, so called Data Service Environments (DSEs).

## 1.1 Readers Guide

[Table 1](#) shows an overview of the chapters and content.

*Table 1 The chapters and content*

<b>Chapter 1</b>	Background information, an exploration of the topic, the problem statement, the research objective and questions, motivation and relevance of this study, and a high-level approach of the steps taken.
<b>Chapter 2</b>	The design of the theoretical framework and information on the research approach, implementation, results, conclusions, and the objective of the follow-up research.
<b>Chapter 3</b>	The methodology description and information on the conceptual and technical design. Data analysis are included as well as reflections on validity, reliability, and ethical aspects.
<b>Chapter 4</b>	The results of this study.
<b>Chapter 5</b>	The discussion, conclusions, recommendations for practice and further research and the reflection.

## 1.2 Background

In this era of Big Data, companies in many industries are confronted with huge amounts of data from customers, suppliers, and the market. Data can be of tremendous value and can offer invaluable insight and competitive advantage if the right technological and organisational resources support them (Morabito, 2015). To gain the maximum benefit, technical and organisational resources should be implemented in the Enterprise Architecture (EA) of an organisation. However, a lot of companies struggle with aligning their business strategy and goals to their processes and technical environment.

Literature about Enterprise Architecture (EA) and its relevance is increasing. Benefits that can be realized from using EA in an organisation are agility, competitive advantage, and value (Shanksa, Gloet, Someh, Frampton, & Tamm, 2018). To gain these benefits EA should be adopted. No existing EA research is focused on Data Service Environments (DSEs), which is interesting because DSEs have faced Data and IT-related challenges over a long period of time. For them it is crucial to manage the upcoming and ever-changing technologies to be able to keep working with new data sources.

## 1.3 Exploration of the topic

Definitions being discussed in this study are given below.

Data Service Environment (DSE) can help with the aggregation of data from various parts of an architecture, or in the creation of a central data repository. Data services may deal with data in transit or storage and can perform various types of analytics on big data sets (techopedia.com). DSEs have implemented technical environments to work with huge volumes of data coming from many different sources.

Challenges of a DSE often relate to legacy systems. The business goals and strategy often are not aligned with the processes and technical environment. Changes in processes are needed, to overcome external challenges that are often related to data sources and different technologies.

Enterprise Architecture (EA) is a ‘fundamental organisation of an enterprise as a socio-technical system, along with the principles governing its design and development’ (Ahlemann, Stettiner,

Messerschmidt, & Legner, 2012). EAs are commonly represented in different layers to describe a set of cohesive or related elements to create structure in a chaotic environment (Janssen, 2009; Winter & Fischer, 2006).

EA Initiatives have increased in literature over the past few years. Despite examples of the organisational importance and impact of EA, many organisations view EA as an abstract concept that requires significant investments with benefits difficult to demonstrate (Lange, Mendling, & Recker, 2016).

EA Adoption (EAA) is an organisational change aiming for realisation of EA Benefits (Syynimaa, 2015). EA Adoption is more successful when top-management supports EA and the process of adoption, and when the individual and organisational learning of EA is supported.

#### 1.4 Problem statement

The world is becoming increasingly data driven. Organisations of all types are finding new use-cases for data. Examples abound in every industry show that data is becoming key to competitive advantage. New data is both transactional and unstructured, publicly available, privately collected, and its value is derived from the ability to aggregate and analyse it. A challenge for data centres with regards to architectures: if data is everywhere, then it must be moved in order to be aggregated and analysed ("5 top data challenges that are changing the face of data centers", 2017). The role of the traditional data centre is being relegated to that of a legacy holding area, dedicated to specific services that cannot be supported elsewhere, or supporting those systems that are most economically efficient on premise. The most important challenge of a DSE is alignment between their business strategy and goals versus their processes and technical environment. DSEs must constantly adapt their processes with regards to databases, data sources and different technologies to keep meeting their customers' expectations, who want to get data delivered faster and easier. DSEs face rapidly changing technical requirements and challenges.

Traditional data centres often have large legacy technical environments that may not be futureproof, as the IT landscape is quickly changing. The primary function of IT will be to enable the business to be more agile, to enter new markets more quickly, to deliver services closer to the customer, and to position specific workloads based on business, regulatory and geopolitical impact. This can impact personnel (IT) and technical (systems) resources which can increase costs ("The data center is dead", 2018). However, the cost of losing customers to the competition could be higher and could eventually lead to losing the right to exist.

In the domain of EA, DSEs are not well represented. A solid approach is needed to expand this domain.

## 1.5 Research objective and questions

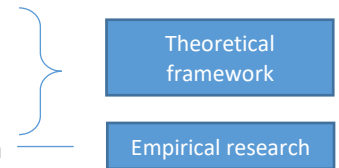
DSEs who can adapt to the changing requirements will be the ones with the most competitive advantage. The objective of this study is to see if and how DSEs can overcome their challenges, when having adopted EA. By looking at what EA is, what advantages it can offer and what adoption models are available, a theoretical framework was developed.

The **main research question** has been formulated:

*How can adoption of EA support DSEs in the challenges they face?*

To be able to answer the main research question the following sub questions have been formulated:

1. What views and paradigms can be distinguished with respect to EA?
2. What are the main characteristics (2a) and the benefits of EA (2b)?
3. What models on EA Adoption are available in literature?
4. Can challenges related to the EA state of DSEs be confirmed and which challenges arise from market developments?



Sub question 4 is investigated in both the theoretical as the empirical part of the research. Challenges found in the sources used in the theoretical part, are integrated in the setup of the empirical research to see if these could be confirmed. It also helped to discover more challenges.

After the theoretical framework was developed, it was empirically tested with a case study at a DSE. The following information was obtained via interviews with stakeholders.

1. How can the selected EAA method and its distinguishing factors be applied within a DSE with respect to the challenges it faces?
2. What are the results of the case study, especially looking at addressing the challenges and reaching the possible outcomes of EA Adoption for the organisation?

By answering these questions, it was possible to gain more knowledge on adoption of EA and possible benefits of EA for DSEs.

## 1.6 Motivation/relevance

This study supports previous research done on benefits and adoption of EA. Despite a fair amount of literature available for certain sectors (e.g. government, large organisations), little is known on DSEs.

Implications for theory: this study will give more insight into DSEs, EA Adoption, and will expand knowledge and existing literature on EA and possible benefits of EA. An existing EA Adoption model will be validated more extensively.

Practical implications: with the obtained insights this study can support other DSEs in their challenges to become more resilient and future-proof. Organisations in other sectors, facing similar challenges can also benefit from this knowledge.

## 1.7 Main lines of approach

The research approach is shown in [Figure 1](#) and consists of the following steps:

**Theoretical framework:** via a literature review, existing literature is used to answer questions on what EA is, EA characteristics and benefits, and available EA Adoption models. This led to the final research model. More information on this process is provided in [Chapter 3](#) and [4](#).

**Empirical research:** the theoretical framework was used to carry out a case study at a DSE. EA, possible EA Benefits related to challenges of a DSE, adoption models of EA and stakeholder support were researched. During the operationalization of the research, the setup of the research was tested multiple times by an expert<sup>1</sup>. Results of the literature review and empirical research are analysed. The report ends with a discussion, conclusion, recommendations and a reflection.

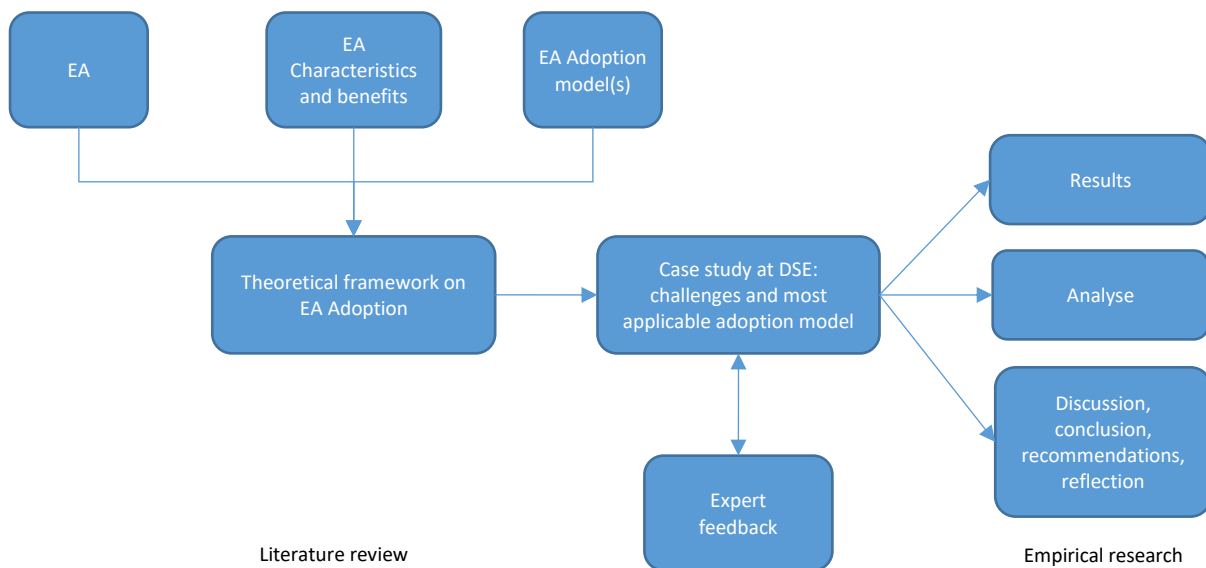


Figure 1 Research model

<sup>1</sup> The expert has a history of over 12 years at the DSE and is an expert in IT, has a lot of experience and knowledge on the present (E)A within the DSE, and is familiar with the structure of the DSE.

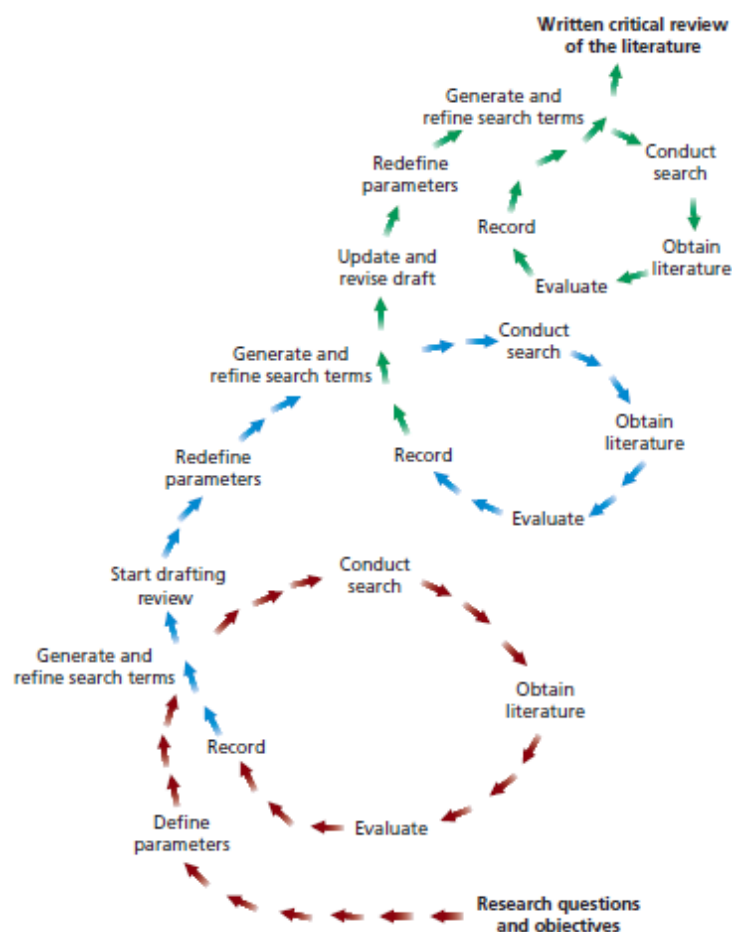
## 2. Theoretical framework

### 2.1 Research approach

A critical literature review, following criteria and steps mentioned by Saunders, Lewis, & Thornhill (2019), has been established ([Table 2](#) and [Figure 2](#)). Search terms used, search results, final selections, assessment of articles and a conclusion are described in this Chapter. Articles were selected that could increase knowledge related to the problem statement and could possibly answer the research question(s).

*Table 2 Criteria for a critical literature review (Saunders et al., 2019)*

The literature covered relates clearly to the research question and objectives
The most relevant and significant theories of recognised experts in the area is covered and samples are included
Up-to-date relevant literature is included
Literature used is referenced in the format described in the assessment criteria, so it is easy to verify or look it up



*Figure 2 Schematic overview of a critical literature review (Saunders et al., 2019)*

#### 2.1.1 Search terms

To find relevant articles and increase the relevance of the search results, terms related to the research questions were combined with the research model ([Figure 1](#)) and translated into search terms ([Table 3](#)).



Table 3 Search terms with the research sub questions

Sub Question	Search term in English	Combined with
1.	Definition	Enterprise Architecture (Management)
2a.	Characteristics	Enterprise Architecture
2b.	Benefits	Enterprise Architecture
3.	Adoption	Enterprise Architecture (Management)
4.	Model	Enterprise Architecture Adoption
5.	Challenges	Data Services (Provider or Environment)

### 2.1.2 Search

[Table 4](#) shows the steps followed in the search for articles. Detailed information on the search strategy is included in [Appendix 1](#).

Table 4 Search steps (Bennis, 2017)

1. <b>Search engine used Google Scholar</b> - Google Scholar is freely accessible to everyone. This is important for reproduction purposes. Regarding transparency, Beel & Gipp (2009) provide an insight into the Google Scholar ranking mechanism.
2. <b>Article language: English</b> - most research relating to the subject is expected to be written in English. And English is best for the researcher for understanding of the text.
3. <b>Article search term</b> - this filter makes an initial selection of articles by content based on presence of the search terms in the article text.
4. <b>Year of publication &gt; 2010</b> - to use current insights about the subject, a filter has been applied to only select articles published after 2010. Via the snowball method and advised by the Open University other and older articles were included as well: these were not included in the search results.
5. <b>Search term in the title</b> - to make the search result more concrete, a filter is applied that selects the publications based on the presence of the search term in the title of the publication.
6. <b>Number of citations</b> - the number of citations that a publication has indicates the quality of the publication ("Citation impact," 2017).
7. <b>Publications available</b> - the basic principle is that all publications that are consulted for the research are freely accessible. Publications that are not freely available online, or that cannot be retrieved free of charge, are filtered (manually).
8. <b>Assess</b> - the filtered results are assessed in terms of content. It could be that although filtered and search terms used, a publication may not seem relevant given the research question. Where the publications refer to other relevant research, these publications are added to the selected publications after they have been assessed in terms of content (snowball method).
9. <b>Critical literature overview</b> - the combination of search terms, filtering and assessment must ensure a relevant and current selection of publications that is suitable in size for further study. The final selection forms the critical literature review based on which conclusions and recommendations can be made

### 2.1.3 Processing

It is important that accurate and correct data of the selected publications is provided, to make sure these publications can be found again for reconstruction purposes. Saunders et al. (2019) list bibliographic details that are relevant. For all publications used, the URLs are stored to the record in the online library where they were found by their search date (results of the search can differ from the time they were originally requested). The total list of these articles can be found in [Appendix 2](#).

### 2.1.4 Assess search results

The publications have been studied according to the directions of Gilroy (2011). The assessment of relevance and usefulness in answering the research questions is described in the following paragraphs.

## 2.2 Implementation

The search results were assessed to come to derive a final selection of articles. A final assessment took place to decide whether the articles could be used for this study's problem.

### 2.2.1 Search results

[Table 5](#) shows an overview of the search results for all search actions and the filtering applied.

*Table 5 Overview search results*

Search action related to sub question Nr.	Sub question	Search terms	Presence of search terms in publication	Where in article	Publication Date	Nr. of citation/ quotations	Search Date	Nr. of found articles + search URL
1.	1.	"enterprise architecture" definition	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">17.100</a>
1.1	1.	"enterprise architecture" definition	all words	in title	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">10</a>
2a.	2.	"characteristics Enterprise Architecture"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">5</a>
2b.	2.	"benefits enterprise architecture"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">19</a>
3.	3.	"adoption enterprise architecture"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">23</a>
4.	4.	"enterprise architecture adoption model"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">2</a>
5.	5.	"Enterprise Architecture Adoption Data Service Environment"	all words	in title	after 2010	no limit	2020-04-14	<a href="#">6</a>
6.	6.	"Challenges Data service provider or environment"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-14	<a href="#">5</a>

### 2.2.2 Assessment of usability for the articles found

For all defined search terms ([Table 3](#)) a search was performed. The first results gave a total of 70 publications for all search actions. To assess the search results and the articles in depth, the steps shown in [Table 4](#) were executed to complete the critical literature review. [Tables 6 to 11](#) show the articles per search action, related to results of [Table 5](#), that were selected for further assessment. If selected (Y), articles added knowledge or contributed to answer the sub question(s). If not selected (N), an article was less relevant, did not contribute to the research purpose or was not publicly available.

### Search action 1.1 – Search results for the definition of enterprise architecture

From the 10 articles of the search related to sub question number 1.1, results were narrowed down to the articles with PDF's available and that have been cited and were free available.

Table 6 Search results definition enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Definition and implementation of the Enterprise Business Layer through a Business Reference Model, using the architecture development method ADM-TOGAF</a>	13	N
2	<a href="#">Classification and Definition of an Enterprise Architecture Analyses Language</a>	4	Y

### Search action 2a – Characteristics of EA

From the 5 articles the results were narrowed down to the cited articles freely available.

Table 7 Search results characteristics of Enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Analyzing Task and Technology Characteristics for Enterprise Architecture Management Tool Support</a>	4	Y
2	<a href="#">Enterprise architecture framework selection for higher education using TOPSIS method</a>	3	Y
3	<a href="#">EXPLORVIZ: VISUAL RUNTIME BEHAVIOR ANALYSIS OF ENTERPRISE APPLICATION LANDSCAPES</a>	45	N
4	<a href="#">When Smart Gets Smarter: How Big Data Analytics Creates Business Value in Smart Manufacturing</a>	2	N

### Search action 2b – Search results for Benefits of EA

From 19 articles, results were narrowed down to the articles free available and that were cited >1.

Table 8 Search results benefits of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Enterprise architecture management's impact on information technology success</a>	57	Y
2	<a href="#">Service-oriented Architecture: Describing Benefits from an Organisational and Enterprise Architecture Perspective</a>	2	N
3	<a href="#">Building a foundation for the implementation of an enterprise architecture for the Argentinian Army</a>	2	N

### Search action 3 – Search results Adoption of EA

From the 23 articles results were narrowed down articles free available and that were cited >20.

Table 9 Search results adoption of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">An Experts' Perspective on Enterprise Architecture Goals, Framework Adoption and Benefit Assessment</a>	73	Y
2	<a href="#">Agile enterprise architecture: a case of a cloud technology-enabled government enterprise transformation</a>	36	N
3	<a href="#">Measuring and Managing the Design Restriction of Enterprise Architecture (EA) Principles on EA Models</a>	29	N
4	<a href="#">Information Systems for Small and Medium-Sized Enterprises</a>	24	N
5	<a href="#">An Empirical Investigation into the Assimilation of Open Source Server Software</a>	31	N

#### Search action 4 – Search results Model(s) for EA Adoption

From the 2 articles the results were narrowed down to the articles free available.

Table 10 Search results models for adoption of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Enterprise Analytics Adoption Model: an exploratory study in transforming an organization towards analytical competitor</a>	2	N

#### Search action 5 – Search results Challenges of a DSE

From 5 articles the result was narrowed down to articles free available with the most expected added value.

Table 11 Search challenges within an DSE

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Software Architecture for Big Data and the Cloud</a>	8	N
2	<a href="#">Hybrid cloud for dummies</a>	29	N
3	<a href="#">New directions in information organization</a>	4	N
4	<a href="#">Mobile cloud computing: architectures, algorithms and applications</a>	23	N

Additional articles of interest used in [Chapter 1](#) and advised via OU are listed in [Tables 12, 13](#) and [14](#).

Table 12 Additional articles of interest

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">A Review of Critical Success Factors of Enterprise Architecture Implementation</a>	40	N
2	<a href="#">From Problems to Critical success factors of EA Adoption</a>	18	Y
3	<a href="#">Service-Oriented Enterprise Architecture (SoEA) Adoption and Maturity Measurement Model: A Systematic Literature Review</a>	8	N
4	<a href="#">Enterprise Architecture Stakeholders- A Holistic View</a>	62	Y
5	<a href="#">Competition in data-based service provision: Nash equilibrium characterization</a>	1	N

Table 13 Articles uses in Chapter 1

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Achieving benefits with enterprise architecture</a>	38	Y
2	<a href="#">Enterprise Architecture Benefits: Perceptions from Literature and Practice</a>	98	Y

Table 14 Articles advised (in)directly via the Open University

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Enterprise Architecture Adoption Method for Higher Education Institutions</a>	16	Y
2	<a href="#">An Exploration of Enterprise Architecture Research</a>	201	Y
3	Enterprise Architectuur in een communication services omgeving: een verkennend onderzoek naar factoren die de adoptie beïnvloeden (no link available)		Y
4	<a href="#">Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts</a>	14333	Y

## 2.3 Results and conclusions

The aim of the literature review is to answer the research questions. In addition, it offers the basis for the implementation of the empirical research.

### 2.3.1 Sub question 1: What views and paradigms can be distinguished with respect to EA?

Several EA definitions are available in the existing literature. Research in the EA field has increased significantly since 2003, but a common understanding and methodological consistency have not been developed yet (Simon, Fischbach, & Schoder, 2013). Which definition to use and what similarities can be found?

According to Lankhorst (2013); Winter & Fischer (2006); Rauscher, Langermeier, & Bauer (2016), EA focuses on business processes, applications, and the technical infrastructure of an organisation. Often used are the:

- strategic layer that represents the organisation's strategy with its goals
- business layer that describes the business processes and products
- information layer with the information objects
- application layer and the infrastructure layer that describes software and hardware components

The importance of the different EA layers is emphasized by Simon et al. (2013). Kaisler, Armour, & Valivullah (2005) describe EA as: "An EA identifies the main components of the organisation, its information systems, the ways in which these components work together in order to achieve defined business objectives, and the way in which information systems support the business processes of the organisation. The components include staff, business processes, technology, information, financial and other resources, etc."

#### Conclusion sub question 1:

Within the different EA definitions, similarities were found that support understanding what EA is: a structure that combines strategic and business goals, that should be supported by both the technical and architectural layers of an EA. The strategic, business, informational, and application layer are interconnected. Their design should support an organisation to achieve the business objectives.

### 2.3.2 Sub question 2: What are the main characteristics of EA and its benefits?

#### Search action 2a – What are the main characteristics of EA?

EA Characteristics often mentioned are the strategic, business, information, and application layers and their interconnection to support business goals (Simon et al., 2013; Kaisler et al., 2005). Eligible EA criteria are grounded, cohesive, easy to customize, vendor free, technology independent, neutral-domain, and scalable; they can also refer to the strategic, business, information, and application layers ("Enterprise architecture framework selection for higher education using TOPSIS method", 2018, p. 5329). Hauder, Fiedler, Matthes, & Wust (2013) say that the EA framework must be adapted to changes that may occur so frequently within the organisation. They mention EA can provide a blueprint for an effective IT strategy and guides the controlled evolution of IT to deliver business benefits in a cost-effective way.

## Search action 2b – What are the main benefits of EA?

A returning discussion in existing EA literature is the difficulty of demonstrating benefits of EA for organisations who invest in EA. Lagerstrom, Sommestad, Buschle, & Ekstedt (2011) found the following possible EA Benefits when EAM is managed properly:

- More successful Execution of IT-projects
- Shorter duration of procurements projects
- Increased satisfaction amongst operational departments with regards to IT

Shanksa et al. (2018) mention agility, competitive advantage, and value as possible EA benefits. EA can provide IT benefits like flexibility and efficiency (Schmidt & Buxmann, 2011), increase in standardisation and reuse of IT, and reduction in duplication of IT infrastructure (Boh & Yellin, 2007).

### Conclusion sub question 2:

The main characteristics of EA are the presence of the strategic, business, information, and application layer, which should be interconnected to support the business goals. EAM should be embedded in an organisation to gain EA Benefits ([Table 15](#)). It is difficult to measure EA Benefits in a direct way.

*Table 15 Possible EA Benefits*

Successful Execution of IT-projects	Agility	Flexibility
Duration of procurements projects	Competitive advantage	Efficiency
Operational departments satisfied with IT	Value	

### 2.3.3 Sub question 3: What models on EA Adoption are available in literature?

Adoption of EA is one of the most important requirements for gaining EA Benefits. According to Iyamu (2009), EAA is the institutionalisation of EA: a process of making EA an integral part of the organisation's practises and culture. EAA is a formal description of a managed change between the current and future state(s) of an organisation, to meet stakeholders' goals to create value for the organisation (Syynimaa, 2015). Lange & Mendling (2011) focus on the way companies adopt available EA frameworks and modelling methods, for achieving EA goals and benefits.

Syynimaa (2015) developed the Enterprise Architecture Adoption Method (EEAM) and Resistance in Enterprise Architecture Adoption Process (REAP) that focusses on Higher Education Institutions. EAAM with its factors, helps to acquire the mandate for EA Adoption from top management. It supports individual and organisational learning which increases the likelihood of success in EA Adoption: when better understood what EA means and what benefits it can bring, it is easier to get support. Resistance towards EA initiatives will reduce. The REAP model introduces relationships between the strategic level of EA and desired organisational changes.

[Figure 3](#) shows the conceptual model of EAAM. It illustrates the different factors and show how they influence each other. The factors are explained in more detail in the Explanation terms and concepts Enterprise Architecture (after the summary). The corresponding propositions of EAAM, are listed in [Table 16](#). More details on EAAM are provided in [Appendix 3](#).

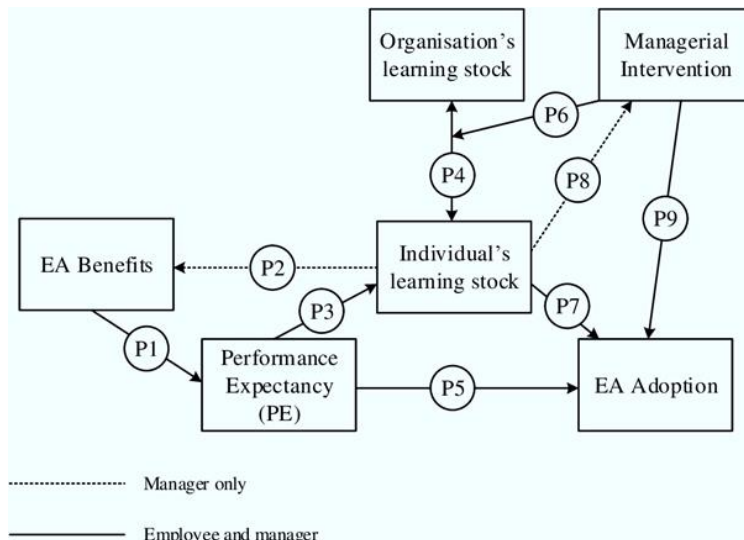


Figure 3 Conceptual model EAAM (Syynimaa, 2015)

Table 16 Propositions of EAAM (Syynimaa, 2015)

#	Proposition
P1	Understanding EA Benefits influences Performance Expectancy
P2	Executive's understanding of EA meaning influences benefits
P3	Performance Expectancy influences EA training
P4	Individual's and organisation's learning stocks influences each other
P5	Performance Expectancy influences EA adoption
P6	Managerial Intervention influences feed-forward and feedback learning
P7	Individual's learning stock influences EA Adoption
P8	Executive's Individual Attributes influences leadership style
P9	Managerial Intervention influences EA Adoption

Stakeholders play an important role in the adoption of EA. They need to support EA related investments to make sure EA is connected to the business goals and have different, sometimes conflicting, needs and perspectives (Kaisler et al., 2005; Morganwalp & Sage, 2003; Jonkers et al., 2006). A few models have been proposed in the management domain (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), however there was no well-established model for classifying the variety of EA stakeholders. Therefore Niemi (2007) developed a classification of EA stakeholders (Table 17), with a distinction between Producers, Facilitators, and Users.

Table 17 Summary of EA stakeholders (Niemi, 2007)

Producers	concerned with carrying out EA planning and development in a way that (to a reasonable extent) satisfies facilitators' and users' requirements
Facilitators	concerned with strategic or operational management, maintenance, or sponsorship of EA or EA work. Use architectures in system development and could produce architectural descriptions from their work area
Users	concerned with receiving EA work products and/or impacts that satisfy their requirements (e.g. enable or ease their work).

### Conclusion sub question 3:

EA Adoption is the organisational change, with an AS-IS and TO-BE state, where management or stakeholders support EA decisions to achieve the TO-BE state and gain EA Benefits. The Enterprise Architecture Adoption Method (EAAM) Syynimaa (2015) gives clear guidance for EA Adoption. The EA stakeholder classification of Niemi (2007) can support deciding which EA stakeholders are most important. Details on EAAM and the EA classification are provided in Appendices 3 and 4.

#### 2.3.4 Sub question 4: Can challenges related to the EA state of DSEs be confirmed and which challenges arise from market developments?

There is hardly any literature available on DSEs and their challenges. What can be concluded is that a DSE has the following characteristics: a DSE can aggregate data from various parts of an architecture, or in the creation of a central data centre repository. [Paragraph 1.4](#) explains DSEs have implemented technical environments, to be able to work with huge amounts coming from different sources. It is crucial to manage the upcoming changing technologies, to be able to keep working with large amounts and new sources of data to stay relevant. Identified challenges are listed in [Table 18](#).

*Table 18 Challenges of DSEs*

Challenges of DSEs	
Increase of data sources to connect, including unstructured data	Lacking alignment between business strategy and goals versus processes and technical environment
Speed of data services	Stakeholder support
Legacy holding area/systems on premise	Increasing personnel and IT costs
Continuous changes required in processes	

### Conclusion sub question 4:

DSEs deal with a lot of different data sources and technologies. They face IT and data related challenges (AS-IS state) and might look for ways to overcome these challenges (TO-BE state). Conduction of the empirical research will lead to more insights on the challenges of a DSE.

## 2.4 Conclusion literature review

Literary insights show that EA is a structure that combines strategic and business goals, with an interconnected strategic, business, informational and application layer. Possible EA Benefits for an organisation are successful execution of IT-projects, shorter duration of procurements projects, a higher satisfaction regarding IT at operational departments, increased agility, competitive advantage, value, flexibility, and efficiency.

A condition for gaining EA Benefits is that EA is adopted. EA Adoption is an organisational change, with an AS-IS and TO-BE state, where management supports EA decisions to achieve the TO-BE state, where EA Benefits can be realised Syynimaa (2015). Syynimaa's Enterprise Architecture Adoption Method (EAAM) and its factors offers guidance for EA Adoption.

EA stakeholders play an important role in the adoption of EA. The classification of EA stakeholders of Niemi (2007), with roles of producers, facilitators, and users support to identify the most important stakeholders needed in the process of adoption of EA.



A Data Service Environment (DSE) works with a lot of different data sources and technologies with frequently changing requirements.

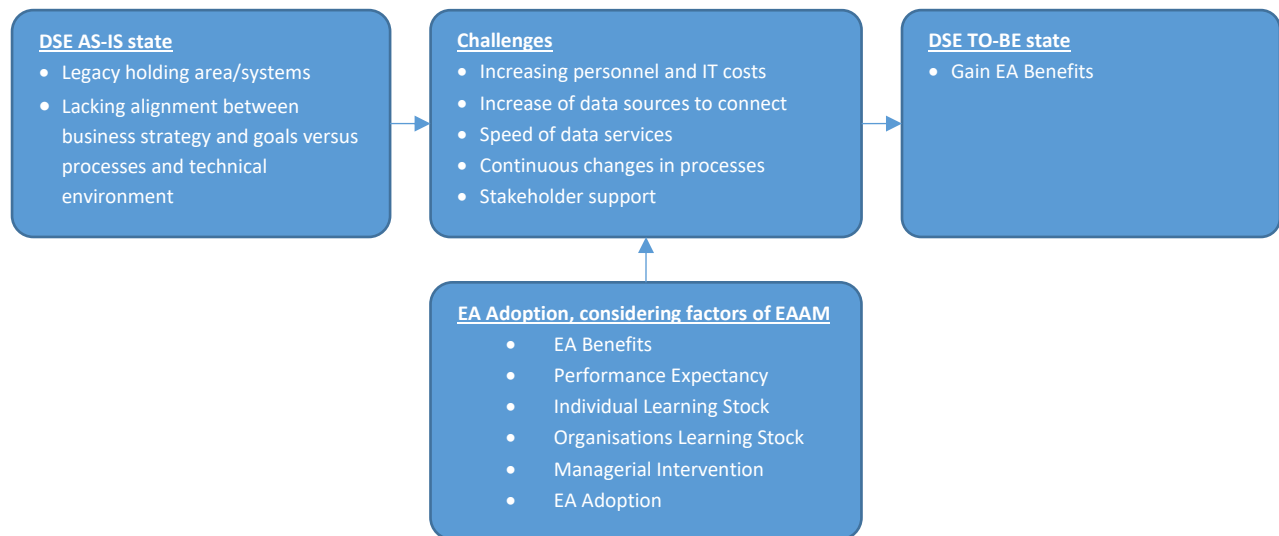


Figure 4 Conceptual model for EA (adoption) within DSE

The AS-IS state (EA), challenges, EA Adoption and the TO-BE (EA) state will be empirically tested. [Figure 4](#) shows the conceptual model. This conceptual model forms the basis for the operationalisation of the empirical research. There is a strong focus on the attitude of a DSE towards EA Adoption, to find out whether adoption of EA can support DSEs in their challenges. Challenges related to the AS-IS state are discussed, as well as challenges caused by changing market requirements. The TO-BE state refers to the state where DSEs have gained EA benefits and overcome their challenges.

The EAAM of Syynimaa (2015) is used in the empirical part of this study to support the examination of EA (Adoption) at the DSE and to get the research question answered: *‘How can adoption of EA support DSEs in the challenges they face?’*

Keller (2019), who focused on EA Adoption within a Communication Services Environment also applied the model and method of Syynimaa (2015). This strengthens the selection of this method since it has been used in another services environment. The EAAM of Syynimaa (2015), the EA stakeholder classification of Niemi (2007), and the ranking of Mitchell et al. (1997) will be used in a framework that offers a model for EA (adoption) at DSEs. Empirical observations will be compared with existing theory.

## 2.5 Objective of the follow-up research

Hardly any research is available on EA or EA Adoption that relates to DSEs. This study offers insights that can be used in practice by other DSEs or organisations with similar challenges. For existing literature, this implies that with this study, the EA (Adoption) model, EAAM, will be validated in a broader context and literature will be expanded, just like the research area of DSEs.

### 3. Methodology

Empirical research has been based on the theoretical framework. In this chapter, substantiation of the pros and cons of the research choices made are provided.

#### 3.1 Conceptual design

The objective of this part of the research is to collect information about the challenges DSEs are facing, EA (AS-IS and TO-BE states) within the DSE, and EA Adoption. Collected data needs to support answering the question if and how EA can bring a possible solution for DSEs challenges.

A deductive or inductive research approach is followed. The difference between deduction and induction is (Saunders et al., 2019):

- Deduction: a theory and hypothesis (or hypotheses) are developed, and a research strategy is designed to test the hypotheses.
- Induction: data is collected and a theory is developed as a result of the data analysis.

Existing theory of [Chapter 2](#) was used to test whether EA could offer a solution for DSEs: theory falsification or verification is established. This is why the main part of this study follows a deductive approach. This study also focusses on a so-called “under researched area”; DSEs in combination with EA. This can potentially lead to inductive results where new theory can be formed. However, induction is applied when data is collected to explore a phenomenon, where themes and patterns are identified to create a conceptual framework (Saunders et al., 2019), which does not apply here. This study combines a deductive and a lightweight inductive approach for the reasons mentioned.

#### **Research method:**

For this study, the method of case study research is chosen for the following reasons:

- The number of respondents at the DSE is relatively small (< 10).
- The relatively small number of respondents at the case organisation, make quantitative research not possible. There are not enough respondents for quantitative data collection. The available respondents need to be asked in depth questions for qualitative data collection. This can be gathered during interviews, which is possible via case study research.
- A case study makes qualitative data collection possible within the limited timeframe of this study.

Other possible research methods and information on their suitability is shown in [Table 19](#).

Table 19 Other research methods and why they are less suitable for this research setup. Content based on Saunders et al. (2019).

Research method	Reason not suitable
Experiment	Not applicable to this study. Also, not possible to randomly select cases. Required data cannot be gained via an experiment. And the goal is not to establish a causal relationship.
Survey	Too time consuming given the setup and large volumes of respondents needed. Additionally, at the case DSE, it is not possible to approach a representative number of respondents for a survey.
Grounded theory	Existing theory will be the basis for the empirical research. Data will be collected to identify whether there is a possible relation, to determine if the existing theory would be valid for DSEs. Grounded theory starts the other way around: analysis and development of theories happens after the process of data collection.
Ethnography	Ethnography studies the culture or social world of a group. Not applicable in this case.
Action Research	Action research promotes organisational learning to produce practical outcomes through identifying issues, planning, taking, and evaluating action. This will not help to get the research question answered.

## 3.2 Technical design: stakeholder analysis and data collection

To gain the required information, the most important stakeholders were interviewed. To have properly operationalized the research, the steps described in the next subparagraphs were followed.

### 3.2.1 Stakeholder analysis

Sources that could provide the necessary information on both DSEs challenges and EA topics, are stakeholders of the DSE. To select the most important stakeholders, a thorough stakeholder analysis was carried out.

The selection was based on the classification of Niemi (2007), depending on presence in the case organisation. Examples of EA stakeholders are Architects, Board of Directors, Business User, and ICT Operations. The complete classification of Niemi is included in [Appendix 4](#).

Next, a stakeholder ranking was carried out, based on stakeholders' attributes power, legitimacy, and urgency (Mitchell et al., 1997). The more attributes a stakeholder has, the more important the stakeholder is. There are seven types of stakeholders ([Figure 5](#)):

- Latent stakeholders: have 1 of the attributes (type 1, 2 and 3)
- Expectant stakeholders: have 2 of the attributes (type 4, 5 and 6)
- Definitive stakeholders: have all 3 attributes (type 7)

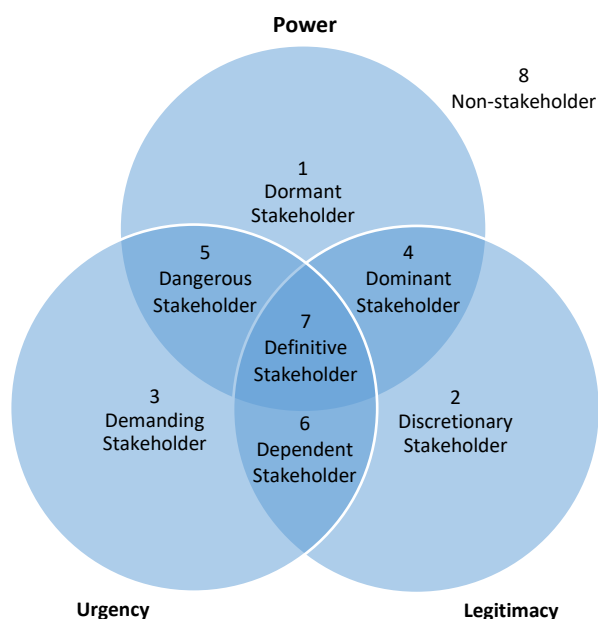
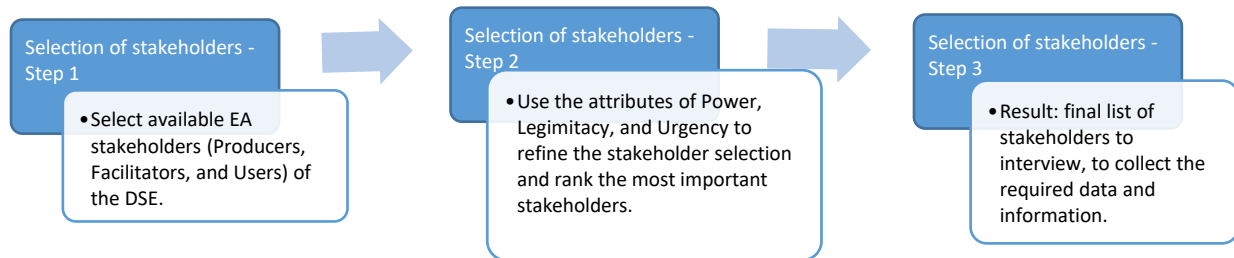


Figure 5 Stakeholder ranking according to Mitchell et al. (1997)

This ultimately resulted in a final list of stakeholders. Availability of the different stakeholders was considered with regards to the timing of the interviews. More details of this selection process and ranking are included in [Paragraph 4.1](#) and [Appendix 5](#). [Figure 6](#) shows a high-level picture of the selection process.



*Figure 6 Selection process of stakeholders for the empirical research*

### 3.2.2 Data collection - Interviews

Data is collected via semi-structured interviews. Semi-structured interviews make it possible for interviewees to give more information and context which supports qualitative data collection. The interviews questions are based on the conceptual framework and focussed on the dimensions and topics of [Table 20](#). This setup follows an example of Doorewaard, Kil, & Van de Ven (2019), which supported to structure the interviews and made it easier to get the required information. In-depth questions focussed on criteria related to the dimensions and their topics to investigate the extent to which some EA characteristics are present within the DSE (AS-IS), challenges and what the ideal situation would look like (TO-BE). Questions also focussed on the attitude of the different stakeholders towards EA (Adoption) and their expectations of EA to get a good understanding of the role EA plays and can play. Interviews were scheduled for one hour and are recorded.

*Table 20 Concepts, dimensions and topics that will be empirically researched via interviews*

Concept	Dimension	Topics
1. DSE AS-IS	1a. DSE challenges	1a1. Increase of data sources to connect
		1a2. Speed of data services
		1a3. Legacy holding area/systems on premise
		1a4. Continuous changes in processes
		1a5. Lacking alignment between business strategy and goals versus processes and technical environment
		1a6. Stakeholder support
		1a7. Increasing personnel and IT costs
	1b. Current EA situation at DSE	1b1. Strategic layer
		1b2. Business layer
		1b3. Informational layer
		1b4. Application layer
		1b5. Interconnection of layers
		1b6. Stakeholder support/involvement in EA

2. EA Adoption	2a. EAAM in perspective of DSE	2a1. EA Benefits 2a2. Performance Expectancy 2a3. Individual's Learning Stock 2a4. Organisation's Learning Stock 2a5. Managerial Intervention 2a6. EA Adoption
3. DSE TO-BE	3a. Future EA situation at DSE  3b. Possible EA Benefits for DSE	3a1. Strategic layer 3a2. Business layer 3a3. Informational layer 3a4. Application layer 3a5. Interconnection of layers 3a6. Stakeholder support/involvement in EA  3b1. Agility 3b2. Competitive advantage 3b3. Value 3b4. Efficiency 3b5. Flexibility

### 3.2.3 Scoring

In addition to the interviews, the stakeholders were asked to score statements related to the AS-IS state, challenges, EA Adoption, and the TO-BE state. A Likert scale was used to score the statements, with scores varying from strongly agree to strongly disagree. If needed, the scores could be discussed during the interviews to get more background. The goal of the scoring exercise was to support validating answers to interview questions (triangulation).

### 3.2.4 Pros and cons of the research methodology choices

An overview of advantages and disadvantages of the research choices made are shown in [Table 21](#).

*Table 21 Advantages and disadvantages of the research methodology choices*

Research decision/choices	Advantages	Disadvantages
Case study	Possible to conduct in the short time available for the study and still get in depth, required, information. Easy to identify respondents.	It concerns one case organisation which decreases the level of generalizability. Possible researcher bias.
Qualitative approach	Possible to get in-depth answers, information, or data, with a relatively simple setup	More raw, unstructured data to process and analyse.
Stakeholder analysis	Makes it possible to select the most relevant stakeholders for the research purpose.	Non selected stakeholders might have had information that could be of added value.
Interviews (semi-structured)	Possible to get information on questions related to theory and to get additional, valuable information in a short timeframe	The risk of personal opinions, or interviewee bias what needs to be filtered out.
Scoring on statements related to the theoretical framework	Supports validation of the interviews answers and supports triangulation.	Additional work focussing on the same themes and topics.
Data analysis using 4 different perspectives	Researcher perspective reduces the degree of subjectivity/research methodology provides structure to the research approach and structures data analysis/raw data could deliver extra valuable information/literature used in the theoretical model forms the basis of the research.	To make sure all 4 perspectives are incorporated in the research methodology, mainly in the setup of the interviews is very time consuming. Not only in the setup phase but also in the data collection and analysis phase.

Amberscript/transcription tool	All data of the interviews is written out, which supports the coding and analysis.	Transcriptions might contain errors that need to be corrected.
ATLAS.ti	Supports coding of text fragments, analysing and organising the obtained data. The tool is scientifically accepted for analysing data.	Additional work/steps in the research process.

### 3.3 Data analysis

Information and data obtained via the semi-structured interviews was analysed from 4 different perspectives: the researcher, the research methodology, raw data, and literature (Doorewaard et al., 2019). When of added value, the type of stakeholders and roles will be added to results.

Recordings of the interviews were transcribed via Amberscript. Coding was applied to the obtained data by using the software of ATLAS.ti (<https://www.atlasti.com>). This software also supported organising the data and data analysis. Coding supported to discover themes in the data. Coding was done in 3 phases (<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>):

**Open coding:** the entire transcribed interviews are read, and certain labels (codes) were added to text fragments to indicate the main theme of each fragment.

**Axial coding:** codes retrieved via open coding were compared with each other and associated codes were merged within a group code. A code can belong to one or several groups of codes. Several main categories emerged from this, which later was used in the results.

**Selective coding:** all found data (codes) is placed within categories and based on that, relationships and connections between the data was established. This supported comparing results and drawing convincing conclusions.

After coding, the results were analysed and included in the maintaining part of this study.

### 3.4 Reflection on validity, reliability, and ethical aspects

Information on validity, reliability, and ethical aspects is given below.

#### 3.4.1 Construct validity

Construct validity indicates those things are measured in the research that need to be measured. To increase validity several actions were taken during the operationalisation of the research:

- The expert<sup>2</sup> checked the setup of the research, several times. When advised, adjustments were made. This supported to reduce interview bias of the researcher, who was working at the DSE, and made the formulation of the interview questions more objective. It also improved the consistency of terms used, which supported to measure what was needed, and reduced possible respondents' bias. Before final conclusions were made, results were shared with the expert as well.
- To secure impression validity, in advance of the scoring exercise and the interviews, an explanation of concepts and terms of EA was shared with the stakeholders to reduce the risk of misunderstanding of terms.

---

<sup>2</sup> This is the same expert as referred to in Chapter 1.7.

- Units of measurement are derived from the EAAM of Syynimaa (2015) and integrated in the research setup. This assures the research is based on methods that are proven in scientific, peer reviewed, research. This also applies for the EA characteristics, EA Benefits, and the stakeholder analysis.
- Chains of evidence are provided.
- DSE stakeholders from different teams with different roles are interviewed (triangulation).

#### 3.4.2 External validity

External validity says something about the possibility to generalize results of a study. This is a case study at one single DSE, limiting the level of generalizability. It is difficult to repeat the whole research process. But information-rich cases (stakeholders) were selected for the most effective use of the limited number of respondents available (purposeful sampling), that should be present at other DSEs as well. This could make it possible to replicate the research at other DSEs, leading to more comparable results, and possibly increasing the generalizability.

#### 3.4.3 Internal Validity

Internal validity says something about establishing causal relationships. Existing literature was used in this research that provided certain patterns or possible causal relationships. The strategy of this research made it possible to examine whether the results of this study complied with the patterns, derived from the theory used. The expert also advised on some points to improve the setup of the research, which made it more consistent. This supported to obtain the data needed and to draw the right conclusions.

#### 3.4.4 Reliability

Reliability says something about the possibility of replication of the research to get the same results. Because this is a case study at one single DSE, replication is difficult. To increase reliability, the following steps were taken that form a chain of evidence:

- Transcriptions of the interviews are provided in [Appendix 7](#). Recordings are available upon request. Scores are provided in [Appendix 9](#).
- The steps of the methodology of the research are provided: details on applied coding, analyses are provided in [Appendix 8](#).
- All obtained data is accessible, which makes it possible to understand how results were derived from it.

#### 3.4.5 Ethical aspects

To overcome ethical issues related to the interviews, the following (Saunders et al., 2019) was discussed with the stakeholders:

- Participation is voluntary and there are no risks to sharing information
- They were not compensated
- They had the option of withdrawal
- Information shared would only be used for the research purpose

When a stakeholder wanted to stay anonymous, this was guaranteed. Although this could impact the reliability; personal details are treated confidentially.

## 4. Operationalisation of the Research at the DSE

This chapter details how the empirical research was conducted. It starts with the stakeholder selection ([Paragraph 4.1](#)), the operationalisation of the empirical research ([Paragraph 4.2](#)) and ends with deviations made during the research ([Paragraph 4.3](#)). The goal was to obtain data from the DSE to answer the research questions, shown in [Paragraph 1.5](#) and [Table 23](#), and are related to the theoretical framework of [Paragraph 2.4](#). Answering these questions finally led to answer the main research question: ‘How can adoption of EA support DSEs in the challenges they face?’

[Chapter 5](#) is dedicated to the results of the research. [Chapter 6](#) outlines the discussion, the conclusion, recommendations, and the reflection. [Figure 7](#) outlines the empirical research steps.

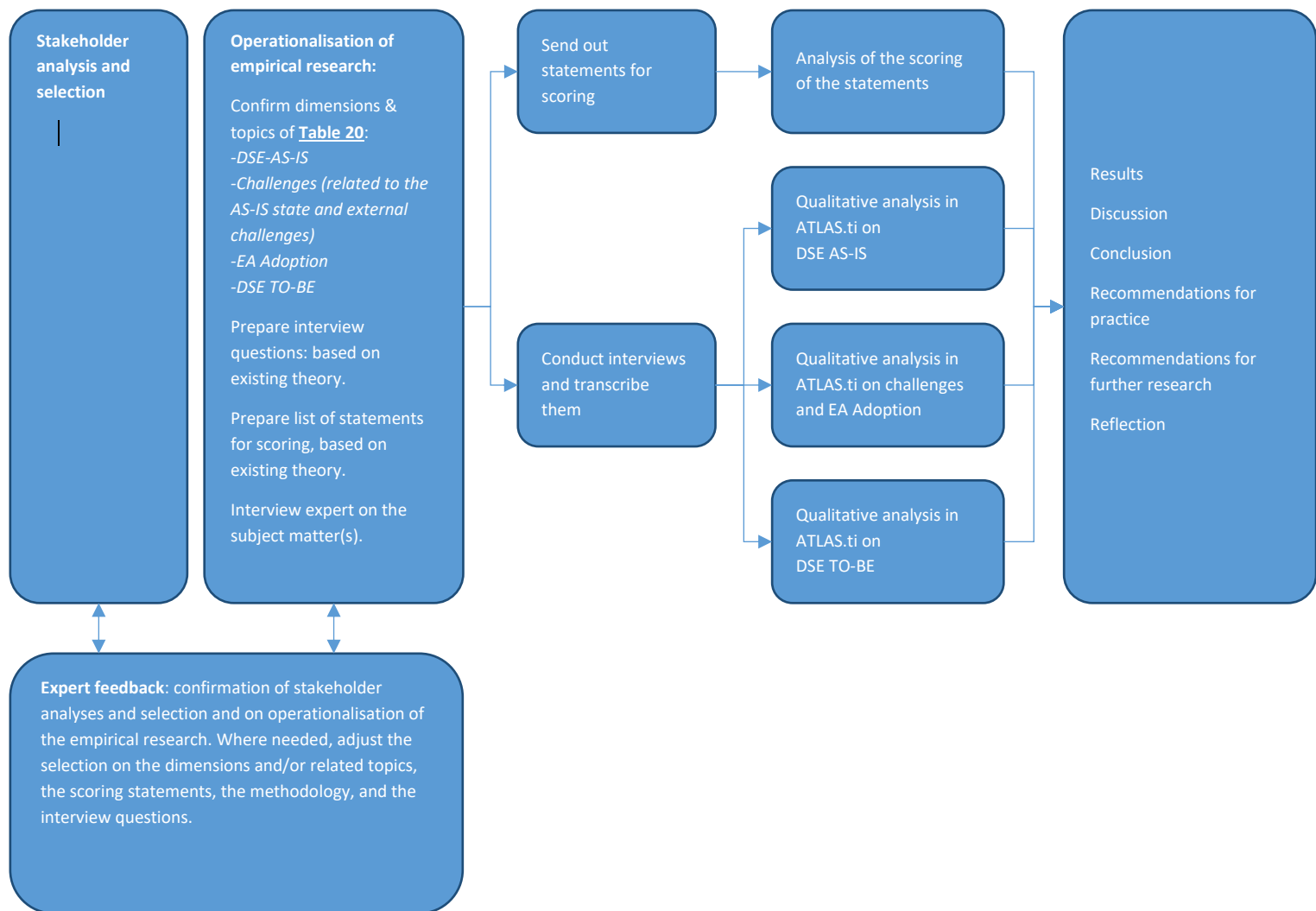


Figure 7 Steps of the process empirical part of the research

### 4.1 Case-related Stakeholder selection

For the final selection of EA stakeholders, the approach described in [Paragraph 3.2.1](#) was followed. An expert was involved to validate the selection. The selection started with translating the roles of the DSEs stakeholders into the classification of the EA stakeholders of Niemi (2007). Stakeholders with different roles were selected and represented Producers (P), Facilitators (F) and Users (U). Next, the stakeholders were ranked, based on the assigned attributes of Power, Legitimacy and Urgency



(Mitchell et al., 1997). As a last step the relevance of the specific stakeholder with regards to EA knowledge and experience was added. This resulted in a final selection of stakeholders ([Table 22](#)). 3 Definitive and 4 Expectant stakeholders agreed to participate in the interviews. A stakeholder ID is assigned to each stakeholder for identification purposes when analysing the data. Detailed information on the classification of Niemi (2007), Mitchell et al. (1997), and an overview of the complete stakeholder selection and assessment is included in [Appendix 4](#) and [5](#).

*Table 22 Final selection of stakeholders*

Stakeholder ID	Role at DSE	Role EA classification (Niemi, 2007)	P, F, U (Niemi, 2007)	Attributes - Mitchel et al (1997)	Has relevant information on (E)A: Yes/No	Available for interview Yes/No
SH1	Group CEO	Board of directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	No (cancelled)
SH4	CTO of former partner organisation	Partner	P, F, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH5	Group IT	Architecture Board	F, U	Power Urgency	Yes	No
SH6	Benelux Managing Director	Board of directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH 12	Head of Operations	Architecture Group	P, F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH14	Program manager/consultant of customer onboarding	Applications development	P, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH 18	Pre-sales consultant	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH19	Head of commercial finance	Investment board	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH22	Employee/specialist data and databases	Development Project Group	P, U	Urgency Legitimacy	Yes	No
SH23	Director Digital Transformation	Enterprise architect	P, F, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes

## 4.2 Operationalisation of the research

The concepts, dimensions, and topics and criteria of [Table 20](#) and [Table 24](#) were used to generate interview questions. [Table 24](#) provides an overview of the relationship between factors of EAAM, its propositions, and references to the research questions. The goal was to learn more about the AS-IS and TO-BE states and if and how adoption of EA, using the EAAM, could support a DSE in their challenges.

Collected data supported possible causal relationships between factors of the EAAM and the possibility to gain EA Benefits that could support the DSE with the challenges. A link is made to the research question(s) to give insight into how specific parts of existing theory supported to answers these questions.

The research questions formulated in [Paragraph 1.5](#) will be answered via interviews. Research question codes have been assigned to the questions, that are being referred to in the setup of the

scoring exercise and the interviews. [Table 23](#) lists these codes. In [Table 25](#), the research question codes are added to indicate how each interview question supported to collect data, needed to answer the specific research questions that is being referred to. For details on the scoring and referred research questions, see [Appendix 9](#).

*Table 23 Research questions and codes per question*

Research question-codes	Research (sub) question	Part of the Theoretical or Research question
<b>RQ1</b>	1. What views and paradigms can be distinguished with respect to EA?	<b>Theoretical framework-answered in Chapter 2</b>
<b>RQ2</b>	2. What are the main characteristics (2a) of EA and its benefits (2b)?	
<b>RQ3</b>	3. What models of EA Adoption are available in literature?	
<b>RQ4</b>	4. Can challenges related to the EA state of DSEs be confirmed and which challenges arise from market developments?	<b>Empirical research</b>
<b>RQ4a</b>	1. How can the selected method and its distinguishing factors be applied within a DSE with respect to the challenge it faces?	
<b>RQ4b</b>	2. What are the results of the case study, especially looking at reaching the challenges and the possible outcomes of EA Adoption for the organisation?	

*Table 24 Dimension EAAM (Syynimaa, 2015) in perspective of DSE: topics, propositions/criteria*

Dimension-EAAM in perspective of DSE: Topics	Related criteria/propositions (Syynimaa, 2015)	Relates to sub research question
EA Benefits	P1 Understanding EA Benefits influences Performance Expectancy P2 Executive's understanding of EA meaning influences benefits	RQ4 RQ4a RQ4b
Performance expectancy	P1 Understanding EA Benefits influences Performance Expectancy P3 Performance Expectancy influences EA training P5 Performance Expectancy influences EA Adoption	RQ4a RQ4b
Individual's Learning stock	P4 Individual's and organisation's learning stocks influences each other	RQ4a RQ4b
Organisation's Learning stock	P4 Individual's and organisation's learning stocks influences each other	RQ4a RQ4b
Managerial intervention	P6 Managerial Intervention influences feed-forward and feedback learning P8 Executives Individual Attributes influences leadership style P9 Managerial Intervention influences EA Adoption	RQ4a RQ4b
EA Adoption	P5 Performance Expectancy influences EA Adoption P7 Individual's learning stock influences EA Adoption	RQ4 RQ4a RQ4b

#### 4.2.1 Setup interviews

Seven interviews were held by video calls and were recorded. Face-to-face meetings were not possible due to the COVID-19 pandemic. [Table 25](#) shows the setup of the semi-structured interviews, including supportive questions that could be asked to clarify answers and to gain more information into the topics questioned.

Before the interviews were held, the explanation of terms and concepts of EA was shared with all the stakeholders, to make sure they could become (more) familiar with the terms used during the

interviews. Before the start of the interviews the researcher asked at every stakeholder if terms used were clear. When more explanation was needed, this was provided. This was important to check before the interviews started, to make sure the stakeholders could recognize and identify possible EA Benefits and link these to challenges the DSE is facing. This part of the research supported to answer the research question if with adoption of EA, challenges could be overcome. [Appendix 6](#) provides detailed information on the interview questions and their relationship to the conceptual model and the propositions of EAAM.

Table 25 Setup interview and questions

Interview questions and supportive questions (>)	Related research question
<b>Q1.</b> What are the main challenges the DSE organisation faces? > Please elaborate on external and internal challenges?	RQ4
<b>Q2.</b> Does the DSE face challenges that relate to: increased number of data sources and types and frequency/ speed of data services (for example response time, SLAs, query execution)/ legacy holding area/ continuous changes in processes/ lack of stakeholder support/ alignment between possible (E)A layers/ additional IT and personnel costs?	RQ4, RQ4b
<b>Q3.</b> To what extent does the strategic and business layers match the informational and application layer? > How do the current informational and architectural layer support the strategic and business layer of the DSE?	RQ4
<b>Q4.</b> Is there enough understanding and support from stakeholders that have influence on (E)A decisions (Power)?	RQ4
<b>Q5.</b> Does the current strategic level within the organisation support possible changes the organisation wants to make in its architecture? > Can these changes happen under the current strategy?	RQ4, RQ4a, RQ4b
<b>Q6.</b> Could one or more of the EA Benefits solve one or more of the challenges at the DSE?  <i>Benefits:</i> agility, competitive advantage, value, efficiency, flexibility, alignment between business and IT, make better decisions, simplification of architecture. See list of EAAM benefits, Nassif (2012), <a href="#">Appendix 9</a> .  <i>Challenges:</i> customer experience, increased number of data sources, speed of data services, legacy holding area, continuous changes in processes, lack of stakeholder support, alignment between (E)A layers, additional IT, and personnel costs	RQ4a, RQ4b
<b>Q7.</b> Do you believe the necessary stakeholders, with power (on EA decisions) have a good understanding of the possible EA Benefits? Are they able to relate these to the DSE?	RQ4a, RQ4b
<b>Q8.</b> What is expected from the DSE when it comes to performance? What is needed to meet these expectations? > Think about how the user or customer experience compares to the performance of the DSE	RQ4a
<b>Q9.</b> Does the DSE support the individual in learning about EA Benefits? Is the DSE open for both individual and organisational learning, as an important part of the EA Adoption process? Can training be embedded? > Think about EA Adoption as an integral part of the DSEs continuous transformation, practice, and culture.	RQ4a
<b>Q10.</b> What is the ideal match between the strategic/business layers and the informational/application layers of the DSE? How can this benefit EA Adoption?	RQ4a, RQ4b
<b>Q11.</b> In moving towards the “ideal” EA, or the DSE TO-BE, what are the stakeholder, process, or organisational changes that need to be made by the DSE to support EA? > Is there enough understanding and support from stakeholders that have influence on (E)A decisions for moving towards this TO-BE situation?	RQ4a, RQ4b
<b>Q12.</b> Are there methods, tools, and frameworks beyond EA that could be used to solve the DSE challenges?	RQ4a, RQ4b

#### 4.2.2 Coding and analyses

When the interviews were transcribed, open and axial coding was applied, following the steps described in [Paragraph 3.3](#), using the software of ATLAS.ti (version 8.4.24). Codes were assigned following the setup of the research ([Table 20](#), [24](#) and [25](#)). Codes for different text fragments were created to indicate which topic or criteria of the framework that text fragment relates to. A text

fragment could also get several codes in case it covered more than one topic. The coding made it possible to analyse the data as thoroughly as possible and relate the results to the theory used.

Group codes were created to show to which dimension or topic the codes belonged to. It also occurred that codes were grouped, these covered the same topic but had a different code name, because they also covered another topic. Codes were sometimes grouped when one 'code' influenced another 'code'. Grouping of the codes supported the discovery of patterns and causal relationships in the data (selective coding). Full details on the coding are provided in [Appendix 8](#).

[Figure 8](#) and [9](#) show examples of applied coding. Both figures start with a selected text fragment, obtained from the transcription of the interviews. Then the code assigned to the text fragment is shown, this relates to the topic or criteria questioned. As a last step the Group Code was decided to make sure the code was grouped with related codes.

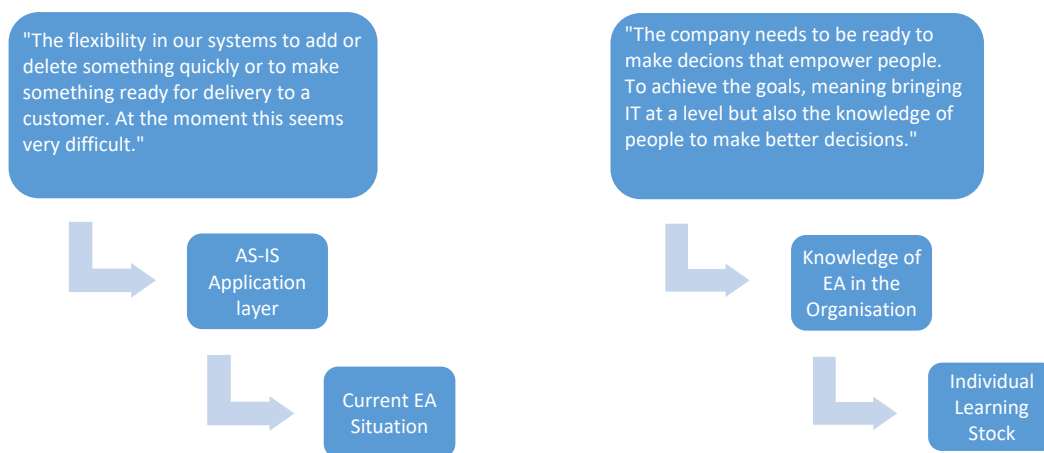


Figure 8 Example text fragment, assigned code, group code    Figure 9 Example text fragment, assigned code, group code

[Figure 10](#) and [11](#) present 2 examples of Group codes of factors of EAAM and show the codes belonging to each group. The results of the codes supported to formulate results per group, which supported the selective coding and helped to draw final conclusions. All code groups, the codes per group, and their results are provided in [Chapter 5](#).

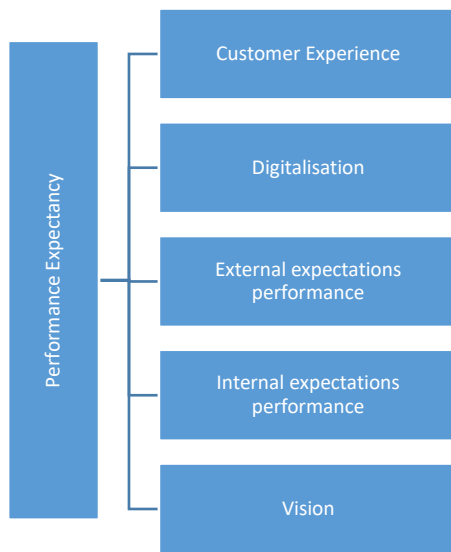


Figure 10 Example of codes, assigned to a Group code

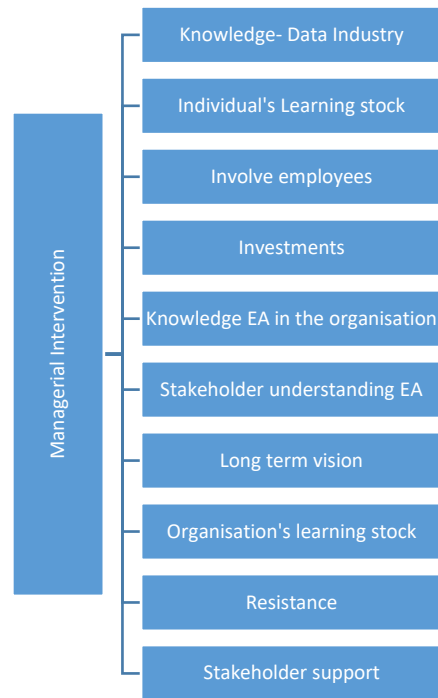


Figure 11 Example of codes, assigned to a Group code

#### 4.2.3 Setup for scoring EA statements at the DSE

Stakeholders were asked to score the statements, related to the AS-IS state, EA Adoption and the TO-BE state, in relation to the DSE, via SurveyMonkey. The statements relate to the same topics that were discussed during the interviews. [Appendix 9](#) provides the statements that were shared with the stakeholders and the scores per statement per shareholder and of the group.

### 4.3 Deviations made to the research method

After discussion with the expert, deviations were made in the research, varying from the stakeholder selection, setup of the interviews and scoring. These, and other deviations made, are shown in [Table 26](#). The deviations made it easier to get specific data on the different EA topics and improved the quality of the research.

Table 26 Deviations versus original plan of the research setup and reasons

Deviation compared to the original setup	Deviation Yes/No and reason
<b>Expert advice</b>	
Include SH23 in the stakeholder analysis	Yes: SH23 could give valuable information on EA.
Discuss in the stakeholder analysis some stakeholders do not have decision power	No: too bias to include that here, it will be included in the discussion paragraph.
Narrow down the # of interview questions (from 15 to 12) to what to focus better on what information is needed.	Yes: this supported to get the answers needed. It improved the quality of the research.
Add talent to build and maintain (E)A and data, to ask if there is a talent related challenge to interview question 2.	No: it did not occur in literature used when developing the conceptual model. It is covered via EAAM, Learning Stock.
Improve the formulation of interview question3 and add a supportive question.	Yes: the new formulation of Q3 made clearer what was being asked. See <a href="#">Table 25</a> .
Remove a few interview questions on resistance; it was already covered via stakeholder support.	Yes: the focus of this study is not about possible resistance towards EA but on EA Adoption.
Add a supportive question on customer experience to interview question 8.	Yes: performance of the DSE can be linked to customer experience and expectance.

Improve the formulation of interview question 9 so it is linked to EA Adoption better and add a supportive question.	Yes: the new formulation, and the supportive question cover better what needed to be asked.
Simplify empirical research question 2/RQ4a to manage results better.	Yes: RQ4a now supported to focus more on outcomes related to EAAM and to answer the main research question.
Link the discussed EA Benefits, as a result of EA Adoption, to the challenges discussed. This is needed to link the obtained empirical results back to theory used and makes it scientific.	Yes: this made clearer how obtained results relate to theory used. It also supported to validate the selected EA Adoption method in the perspective of a DSE better.
<b>Other changes</b>	
The plan was 7 stakeholders would score the statements, but because of practical reasons only 6 scored the statements.	Yes: SH4 could not score the statements but could be interviewed: more room for context.
The plan was to carry out a within-case analyse, divided into groups, based on the type/role of the stakeholder. Include summaries per group in a final summary. This was left out in the end.	Yes: results per interview were good enough for coding and analysing and results of all stakeholders were very much in line with each other, which made the analysis more efficient.
The plan was to analyse results of scoring of 7 stakeholders and to possibly use a weighted score for the results. This was left out.	Yes: 6 stakeholders scored statements. Scores were only used for validation of interview answers; it did not impact the validation.
Discussed with the supervisor to focus on 1 part of Syynimaa (2015) in the conceptual model.	Yes: only EAAM (not REAP) is included in the conceptual model to focus more on answering both the research questions.
The plan was to share interview summaries, results with stakeholders, but this seemed not possible.	Yes: it was difficult to align with the stakeholders because of the Covid-19 pandemic and a new job of the researcher.
Document analysis: not include document analysis.	Yes: no documents were provided by the DSE.

## 5. Outcomes

This chapter presents the results of the scoring of the statements and the interviews.

### 5.1 Results - Scoring of the statements

Six stakeholders scored the statements, related to the AS-IS state, challenges, EA Adoption and the TO-Be state. They relate to the dimensions and topics of [Table 20](#). One stakeholder scored 24 of the 30 statements. Because the main goal of the scoring was to validate data obtained during the interviews, this was no issue. More on the scoring exercise and possible scores (Likert scale) can be found in [Paragraph 3.2.3](#). The most interesting outcomes of the scoring exercise are shown in [Figure 12-16](#). More statements and corresponding results are provided in [Appendix 9](#), together with the complete scoring of all statements. Details on the stakeholders (ID's) are provided in [Table 22](#).

- [Figure 12](#): definitive SH6 is the only stakeholder who believes the speed of the data services is good compared to the competition: SH6 sees less customer feedback.
- [Figure 13](#): the EA layers of the DSE are not aligned. SH19, who scored neutral faces less issues from a Finance perspective.
- [Figure 14](#): outliers in scoring are dependant SH23 and SH14. SH23 focusses on innovation and feels supported. SH14 experiences more hierarchy within the DSE.
- [Figure 15](#): all stakeholders agree that the DSE will benefit from adopting EA.
- [Figure 16](#): more involvement and support from stakeholders with decision power on EA, will support the DSE in its challenges. Only SH6, operating at group level (has other information), disagrees. During the interview this was confirmed. Reason is the short-term vision of the current shareholder.

**V2 The speed of our data services is good compared to the competition**

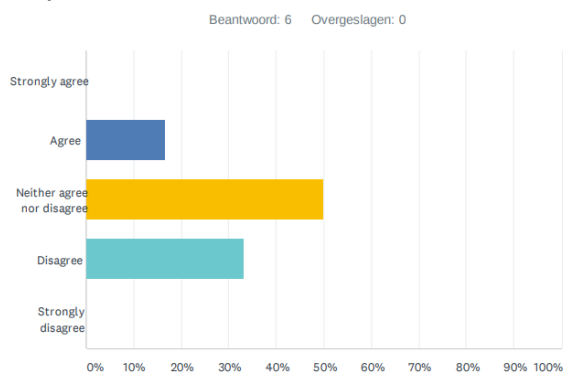


Figure 12 Outcome Statement 1a2, V2 in SurveyMonkey

**V5 There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment**

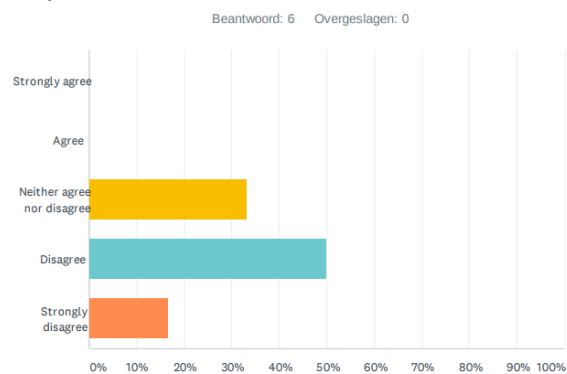


Figure 13 Outcome Statement 1a5, V5 in SurveyMonkey

**V13 The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company**

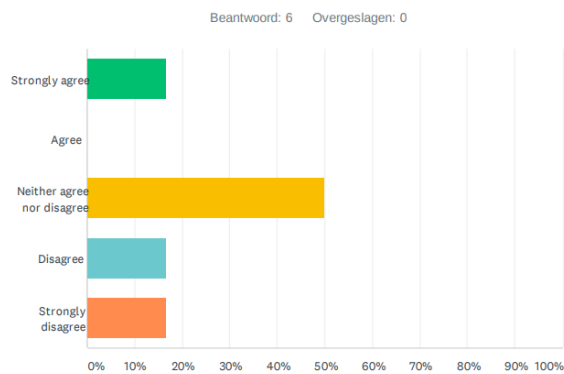


Figure 14 Outcome Statement 1b6, V13 in SurveyMonkey

**V15 Adoption of EA could increase the performance of the DSE**

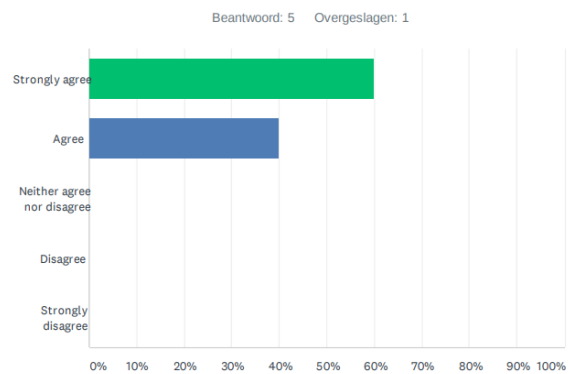


Figure 15 Outcome Statement 2b2, V15 in SurveyMonkey

**V25 If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges**

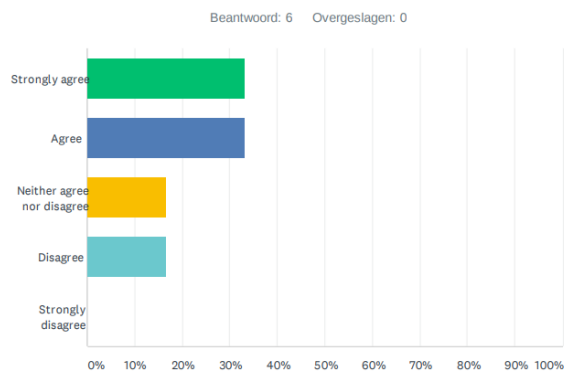


Figure 16 Outcome Statement 3a6, V25 in SurveyMonkey

## 5.2 Results of the interviews - qualitative analyse

One interview was held in English and the others in Dutch. Interviews were recorded via Microsoft Teams. After transcription, the interview held in English was translated to Dutch to have consistent and usable data for coding and analysis.

When codes were assigned to a Group Code, the number of times a code occurred in the seven interviews is provided with the results, to indicate how important a topic was to the stakeholders. The more a topic was discussed, the more important it was deemed to be. In total 75 codes were created and 752 times, a code was assigned to text fragment. There were 443 (unique) quotations selected that got coded. [Figure 17](#) shows an overview of the topics being most discussed: these seemed to be the most sensitive and important to the stakeholders. These 11 codes represent 46% of all codes occurred and being discussed (345 of 752). Results of all Groups and their codes are elaborated in the results per group code/dimension. Results of all stakeholders were very much in line with each other: it did not add value to present results per type of shareholder. For transcriptions and more details on the coding, see [Appendix 7](#) and [8](#).





Figure 17 Most important codes to the stakeholders and times occurred. These codes occurred  $\geq 20$  times in the 7 interviews

Figure 17 shows that the top 3, most important topics, relate to the stakeholders of the DSE. Stakeholder support, the vision and stakeholder understanding of EA were the most discussed topics. Topics related to EA of the AS-IS state and knowledge and learning also seemed very important. This table confirms that more stakeholder involvement is needed. Now, and especially when adopting EA.

## 5.2.1 Result DSE AS-IS: challenges and EA situation

### 5.2.1.1 Result challenges

Challenges were split into internal and external challenges. External challenges are more likely to be present at other DSE's, which can influence the level to which results can be generalized. Figure 18 and 19 show codes of Internal and External challenges.

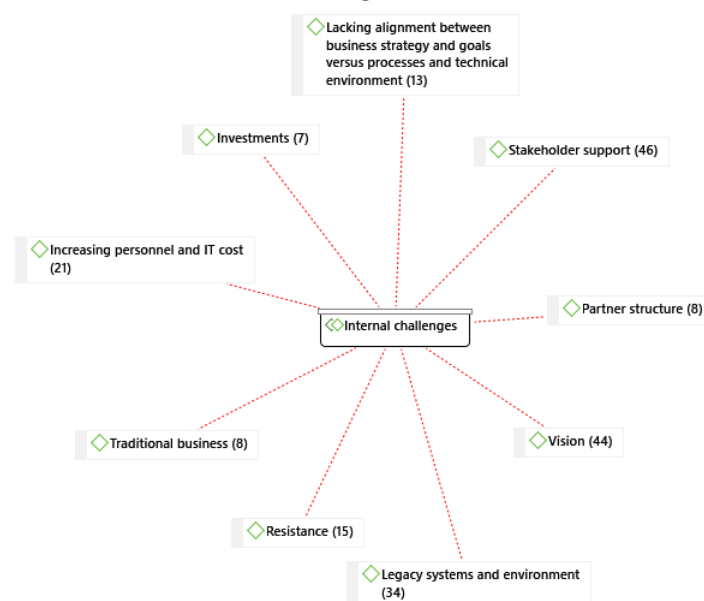


Figure 18 Codes of code group Internal challenges and times codes occurred in all 7 interviews

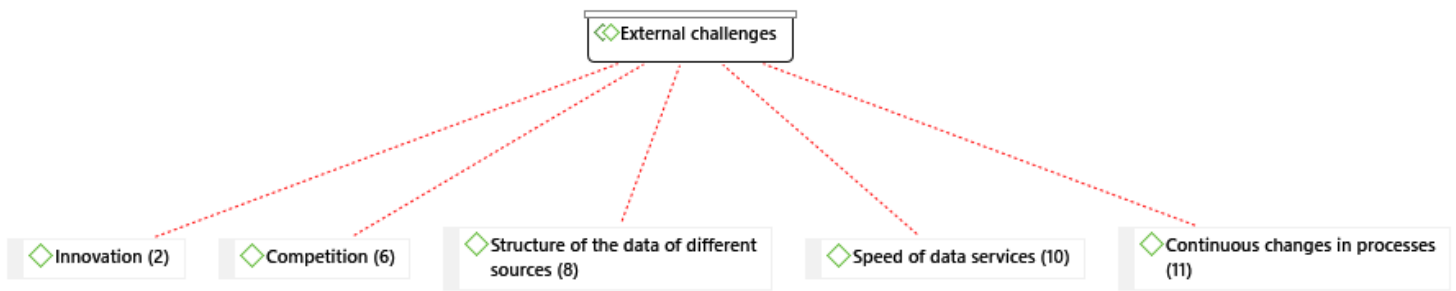


Figure 19 Codes of code group External challenges and times codes occurred in all 7 interviews

Results for the most important internal challenges:

- A lack of a vision at the strategic layer and stakeholder support are the biggest internal challenges. Stakeholders with decision power on EA, show resistance towards EA initiatives. EA initiatives are not supported, which are needed to align the current EA layers more.
- Legacy systems and operating in a traditional business make it difficult to operate in a flexible way, leading to additional IT and personnel costs and make innovation difficult. The fact necessary stakeholders do not support EA initiatives, results in even more difficulties related to the challenges the DSE is facing.

Other DSE's might experience these challenges too.

Results for the most important external challenges:

- Continuous changes in processes are needed to deliver the data services at the best standards to the customers, and to keep up with the competition.
- Speed of data services: not all products meet the customers' requirements, increasing the risk of losing customers to the competition.
- Structure of additional data sources: new data sources will increase the value of the data services; however, this is complicated by data structure of the new services which are different than the DSEs.
- The discussed external challenges could be managed better with increased stakeholder support if stakeholders with decision power on EA would support EA initiatives more.

The DSE needs to innovate to create new products for growth and to improve existing products but struggles to get investments approved from the stakeholders with decision power on EA, needed for the required changes, or EA initiatives.

### 5.2.1.2 EA current situation at DSE

[Figure 20](#) shows codes of Current EA situation. The most interesting results are shown below the Figure.

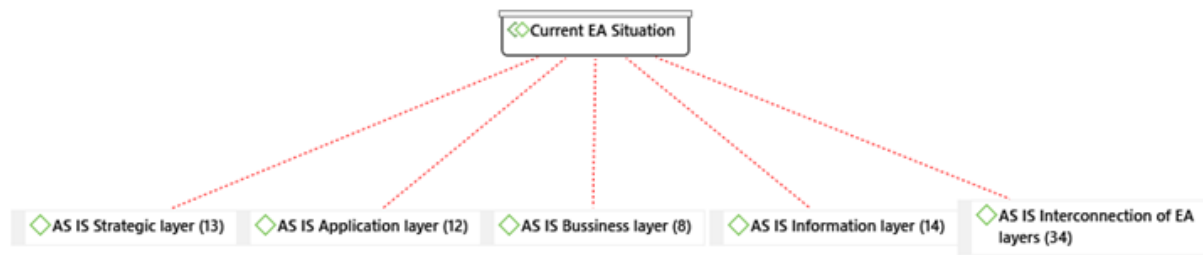


Figure 20 Codes of code group Current EA situation and times codes occurred in all 7 interviews

- The strategic and business layers are not connected well with the information and application layer. The application and information layers do not support the other layers properly. Old applications are still used to support the business goals. People are creating workarounds because of this.
- The business layer creates own solutions or processes, since it is not clear which business initiatives will get support from the strategic layer, and which not. This makes the current EA even more fragmented and not futureproof.
- The strategic layer does not visibly support EA initiatives, needed to improve the EA for all possible layers. Priorities are not always aligned. The result is business goals, and the strategy, are not supported in the most efficient way.

### 5.2.2 Result EA Adoption: EAAM in the perspective of DSE

Results confirm most of the propositions of EAAM: different factors influence each other and EA Adoption. All EAAM factors were discussed in the perspective of the DSE.

#### 5.2.2.1 Result EA Benefits

[Figure 21](#) shows codes of EAAM-EA Benefits. Results are shown below the Figure.

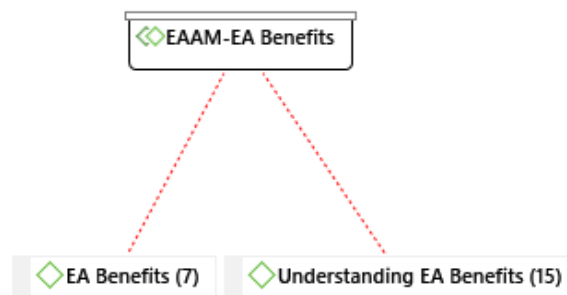
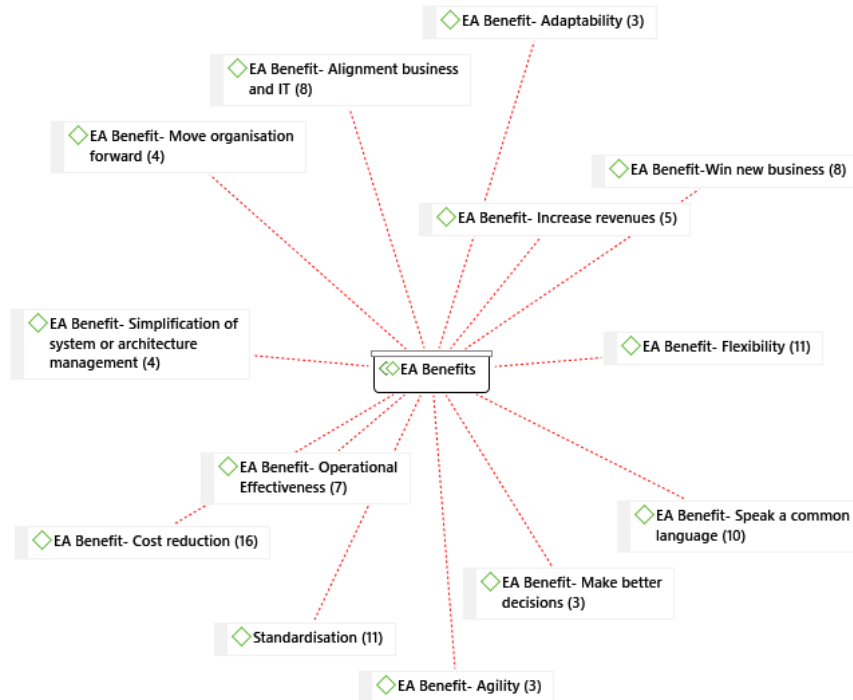


Figure 21 Codes of code group EAAM-EA Benefits and times codes occurred in all 7 interviews

- Most stakeholders understand that EA Benefits can support the DSE in its challenges, but they do not have enough knowledge on how to gain these Benefits.
- The fact that EA Benefits are difficult to measure, especially on a short term, makes stakeholders find it difficult to take ownership for it. It is easier when a return on investment is easier to measure and quicker to realize. Stakeholders do not want to risk their position.
- There is consensus on the fact that more knowledge on EA will lead to more stakeholder support and ownership and a more successful adoption of EA.

[Figure 22](#) shows codes belonging to EA Benefits.



*Figure 22 Codes of code group EA Benefits and times codes occurred in all 7 interviews*

[Figure 23](#) to [33](#) show results of how certain EA Benefits can support the DSE in its challenges. These results are derived from the data obtained via the interviews, where possible EA Benefits were discussed, explicitly, in the light of the challenges of the DSE and linked to the challenges. It was also discussed how these EA Benefits could support to overcome the linked challenges. EA Benefits were discussed on the condition that EA layers are interconnected and aligned. The figures show the challenges (first circle), the EA Benefits that were linked (second circle) and the result how these EA Benefits could support to overcome the challenge(s) (third circle).

- [Figure 23](#): challenges legacy systems and traditional business and linked EA Benefits
- [Figure 24](#): challenge Increasing Personnel and IT costs and linked EA Benefits
- [Figure 25](#): challenge Stakeholder support and linked EA Benefits
- [Figure 26](#): challenge lacking alignment business strategy and goals-processes and technical environment and linked EA Benefits
- [Figure 27](#): challenge Resistance and linked EA Benefits
- [Figure 28](#): challenge Partner structure and linked EA Benefits
- [Figure 29](#): challenge Continuous changes in processes and linked EA Benefits
- [Figure 30](#): challenge competition and linked EA Benefits
- [Figure 31](#): challenge Speed of data services and linked EA Benefits
- [Figure 32](#): challenge Structure of the data of different sources and linked EA Benefits
- [Figure 33](#): challenge Innovation and linked EA Benefits

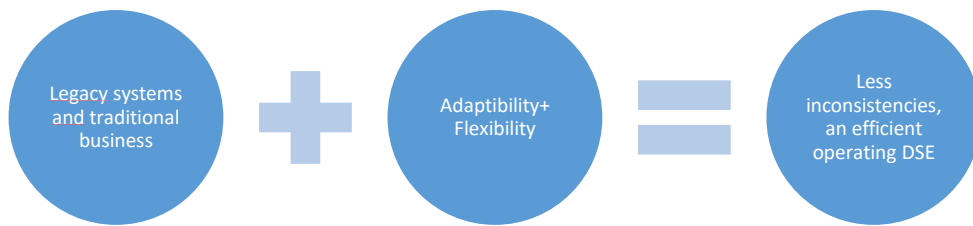


Figure 23 Result of EA Benefits adaptability + flexibility for challenges legacy systems and traditional business



Figure 24 Result of EA Benefits for Challenge Increasing Personnel and IT costs



Figure 25 Result of EA Benefits for Challenge Stakeholder support

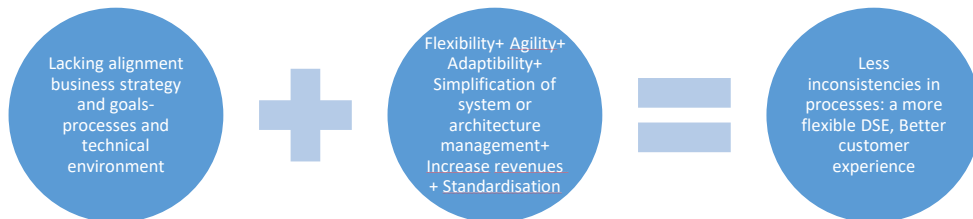


Figure 26 Result of EA Benefits for Challenge Lacking alignment business strategy and goals-processes and technical environment

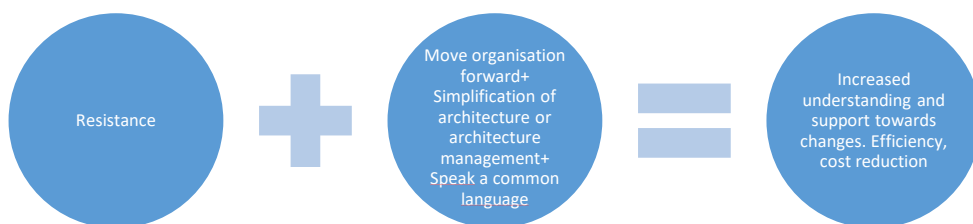


Figure 27 Result of EA Benefits for Challenge Resistance



Figure 28 Result of EA Benefits for Challenge Partner structure



Figure 29 Result of EA Benefits for Challenge Continuous changes in processes



Figure 30 Result of EA Benefits for Challenge Competition

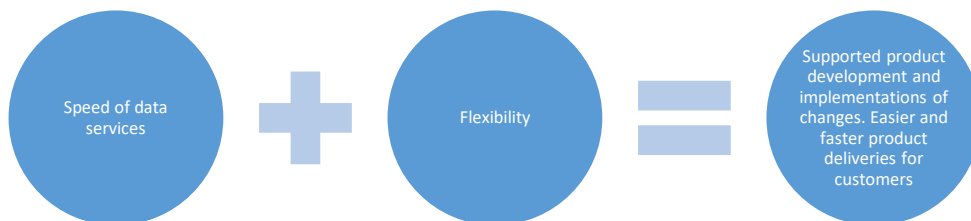


Figure 31 Result of EA Benefits for Challenge Speed of data services

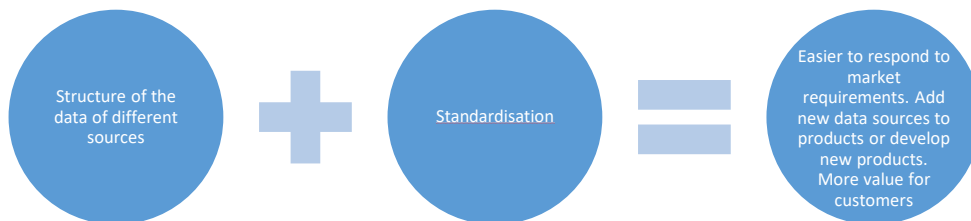


Figure 32 Result of EA Benefits for Challenge Structure of the data of different sources

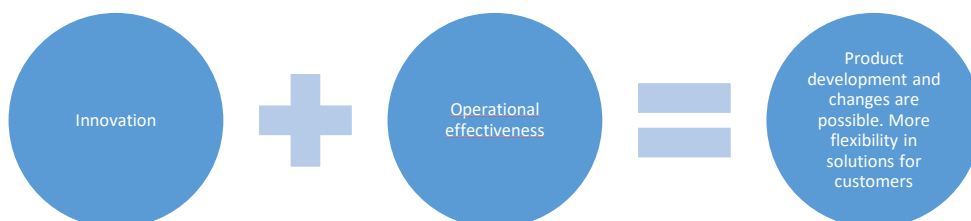


Figure 33 Result of EA Benefits for Challenge Innovation

EA Benefits could not be directly related to the challenge of a lack of vision, but an indirect expected result of adoption of EA is the possibility for the strategic layer to formulate a clearer vision and to implement this into the strategy. The gap between the strategic and business layer, versus the application and information layers, will be reduced, resulting in a better customer experience, and more new business because of product development and salespersons who can focus on selling new products instead of discussing issues related to current contracts, for example.

### 5.2.2.2 Result Performance Expectancy

[Figure 34](#) shows codes belonging to Performance Expectancy.

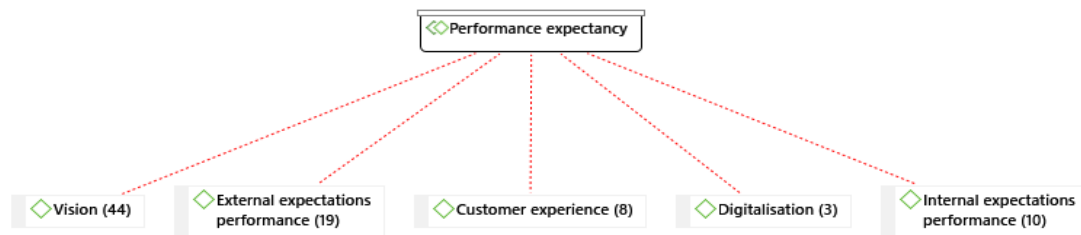


Figure 34 Codes of code group Performance Expectancy and times codes occurred in all 7 interviews

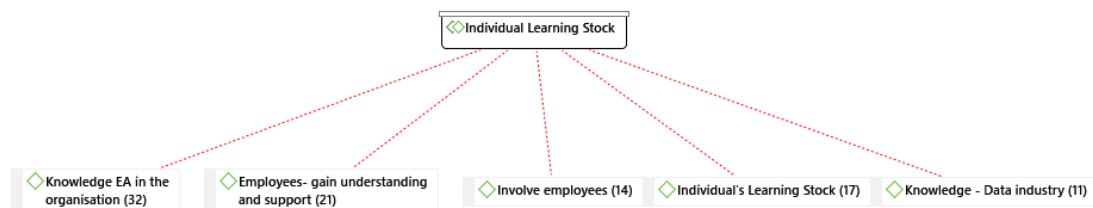
Results of Performance Expectancy:

- Vision: it is expected that the strategic layer communicates a clear vision.
- External expectations & customer experience: the DSE has enough data in their database that is correct, complete, and consistent. Data is accessible via one easily accessible platform. A quick, accurate response time from the data services and support teams. Flexible data solutions that meet their specific requirements.
- Internal expectations: to work with uniform, correct, complete, easily accessible, data. People expect for themselves and for the necessary stakeholders to be trained on the data industry more and on EA and for stakeholders to support this. There is a gap between what is expected and what is supported.
- Digitalisation: external and internal customers expect the DSE to have an architecture that supports digitalisation and works with the latest technology.

### 5.2.2.3 Result Individual's Learning stock

[Figure 35](#) shows codes of Individual's Learning Stock. Individual Learning Stock is treated as a separate code being part of the Group code, because when analysing the data, it proved to be an important criterion. Results are shown below the Figure.

Figure 35 Codes of code group Individual's Learning Stock and times codes occurred in all 7 interviews



- Knowledge of EA in the organisation: needs to increase to achieve costs savings for external IT resources. This will reduce resistance towards changes and increase stakeholder support.
- Employees gain understanding and support: training employees on EA (Benefits) will contribute to more successful implementation of EA changes. It will be clearer what the benefits can deliver to everyone.
- Involving employees: at an early stage of a change (often technical or process related) the DSE can manage possible resistance pro-actively.
- Individual's Learning Stock: training and education of EA for different people, including stakeholders, needs to be supported by stakeholders with managerial roles.
- Knowledge on the Data industry: should increase by offering training to several teams, leading to better decision making, and more support for different initiatives from all layers.

#### 5.2.2.4 Result Organisation's Learning stock

[Figure 36](#) shows codes belonging to Organisation's Learning Stock. Organisation's Learning Stock is treated as a separate code, because when analysing the data, it proved to be an important criterion. Results are shown below the Figure.



Figure 36 Codes of code group Organisations Learning Stock and times codes occurred in all 7 interviews

- More stakeholder support: needed for EA initiatives, to implement EA changes successfully.
- Stakeholder- understanding EA: when stakeholders increase their EA knowledge, they will better understand how to gain EA Benefits and make better decisions. It will support to decide on the strategy of the DSE.
- Organisations Learning Stock: the strategic layer needs to support Individual Learning that influences the Organisation's Learning stock. An EA that supports product development, will promote knowledge sharing and education on EA. Governance of EA, together with a created learning cycle (learn from past experiences), leads to operational effectiveness.
- Ownership: stakeholders with decision power on EA need to take ownership and give more ownership to different teams.
- Managerial intervention: to adopt EA successfully, management needs to improve their knowledge on EA and the data industry (starting with individual learning). More strategic involvement will lead to more support for strategic decisions from other layers.

#### 5.2.2.5 Result Managerial Intervention

[Figure 37](#) shows codes belonging to Managerial Intervention. Results are shown below the Figure.

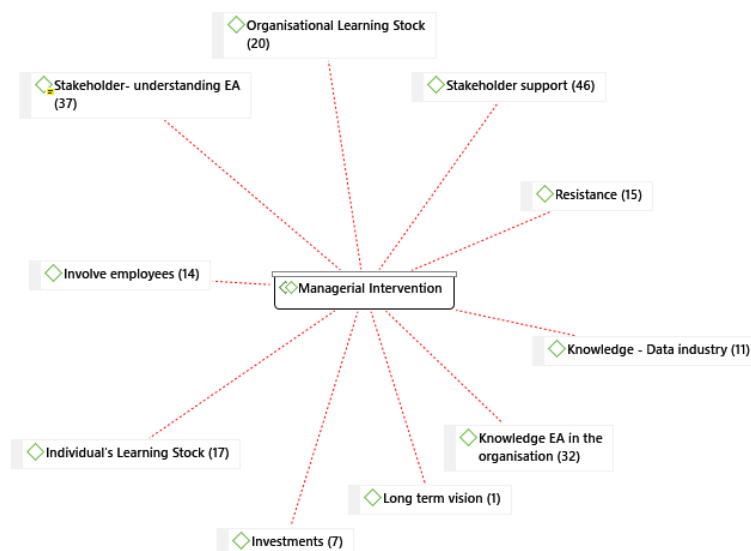


Figure 37 Codes of code group Organisations Learning Stock and times codes occurred in all 7 interviews

- For results of stakeholder support and stakeholder understanding EA: see [Paragraph 5.2.2.4](#).
- Knowledge EA in the organisation: individual learning needs to be supported by management, to establish organisation's learning. Also see [Paragraph 5.2.2.3](#).



- Organisations Learning Stock: managerial support for organisational learning will empower the people working at the DSE and the organisation. See related results for Individual's Learning Stock, [Paragraph 5.2.2.3](#).
- Knowledge - Data industry: increased knowledge will improve decision making and lead to more support for initiatives from different layers and product development. See the related results for Individual's and Organisation's Learning stock ([Paragraph 5.2.2.3](#) and [5.2.2.4](#)).
- Resistance: to reduce resistance towards EA initiatives or changes, management needs to involve people of different EA layers. See related results of [Paragraph 5.2.2.3](#) and [5.2.2.4](#) for Individual and Organisation's learning stock.
- Investments: to align EA layers more, supporting the DSEs challenges and become more future-proof, the business needs to prepare business cases and align more with the strategic layer for the investments needed.
- Long term vision: people of all layers expect the strategic layer to communicate and visibly support a clear vision. This, with a company's values that people can identify with, will result in people feeling more connected.

Stakeholder support will increase when it is clear how a change can result in (EA) benefits. Better decisions can be made, when the information layer provides uniform data which is easy to validate. It will increase trust of both internal and external customers for different processes.

#### 5.2.2.6 Result EA Adoption

EA Adoption was a code applied and analysed separately. Results for EA Adoption consider the results of [Paragraph 5.2.2.1](#) to [5.2.2.5](#) on EAAM factors. Results are compared to the propositions of the EAAM and indicate that EAAM can be used as a method to guide the DSE in adoption of EA. [Figure 38](#) shows the code EA Adoption. [Table 27](#) shows the results.

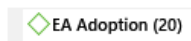


Figure 38 Codes of code group EA Adoption and times codes occurred in all 7 interviews

Table 27 Results of EA Adoption in the perspective of the DSE

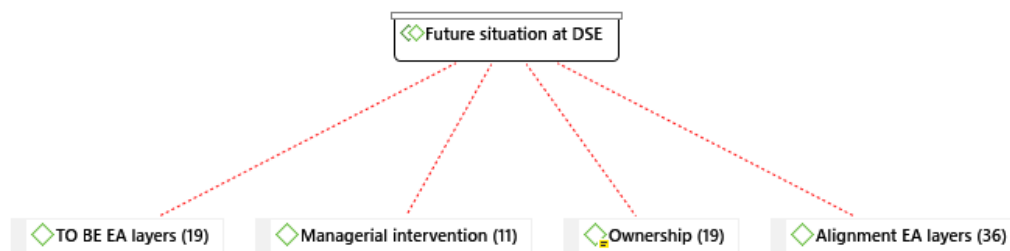
EA Adoption-codes	Results
<b>EA Adoption</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1: Most stakeholders understand <b>EA Benefits</b>. Stakeholders that do not have enough understanding need to be educated on EA (Benefits). It will help to better understand what customers expect from the DSE and what is needed internally: <b>Performance Expectancy</b>.</li> <li>• P2: Knowledge in EA needs to improve to gain EA Benefits: benefits do not come without effort. It is necessary to understand what possible changes are needed.</li> <li>• P3: increased knowledge on the data industry and EA, will support to better understand what exactly is expected/needed (<b>Performance Expectancy</b>). Possible knowledge gaps will show the focus areas of where the DSE (management) knowledge should increase. This relates to <b>Learning stock</b>.</li> <li>• P4: <b>managers</b> with roles at the strategic layer need to <b>support</b> training, education and knowledge sharing to implement <b>Individual Learning stock</b> and to establish <b>Organisation's Learning stock</b>.</li> <li>• P5: When there is a good understanding of <b>Performance Expectancy</b>, it is more clear what possible EA changes need to be implemented. This results in adoption of the changes, or <b>EA Adoption</b>.</li> <li>• P6: When <b>managers support</b> learning and are <b>involved in change processes</b>, it is possible to implement project management, with the ability to <b>learn</b> from previous experiences.</li> <li>• P7: When <b>Individual Learning's Stock</b> is embedded, it can lead to better understanding if and why certain changes are needed. This will increase understanding for changes and <b>influences EA Adoption</b>.</li> <li>• P8: different stakeholders should align their priorities and formulate a clear vision and strategy. With increased EA knowledge, <b>managers can influence EA Adoption</b>, in the best interest of the DSE.</li> <li>• P9: P8 relates to <b>Managerial Intervention</b>. <a href="#">Paragraph 5.2.2.5</a> show what managerial intervention is needed to successfully adopt EA. More involvement from managers will increase support for EA Adoption, leading to everyone working towards the same goals of the business that supports the strategy in a more uniform way.</li> </ul>

A learning environment needs to be created to support EA Adoption. The factors of EAAM that need most attention when adopting EA are the Managerial Intervention and the Individual and Organisation's Learning stock. This is in line with the EA Adoption definition of Syynimaa that includes the same factors of EAAM for successful EA Adoption ([Paragraph 2.3.3](#)). This implies the EAAM can be used as a method for EA Adoption at a DSE. When stakeholders support EA in a visible way and take necessary ownership, it will reduce resistance towards EA initiatives, leading to a more successful adoption of EA and the gain of EA Benefits.

### 5.2.3 Result DSE TO-BE

#### 5.2.3.1 Result Future EA situation at DSE

[Figure 39](#) shows codes belonging to Future EA Situation at the DSE.



*Figure 39 Codes of code group Future EA Situation at DSE and times codes occurred in all 7 interviews*

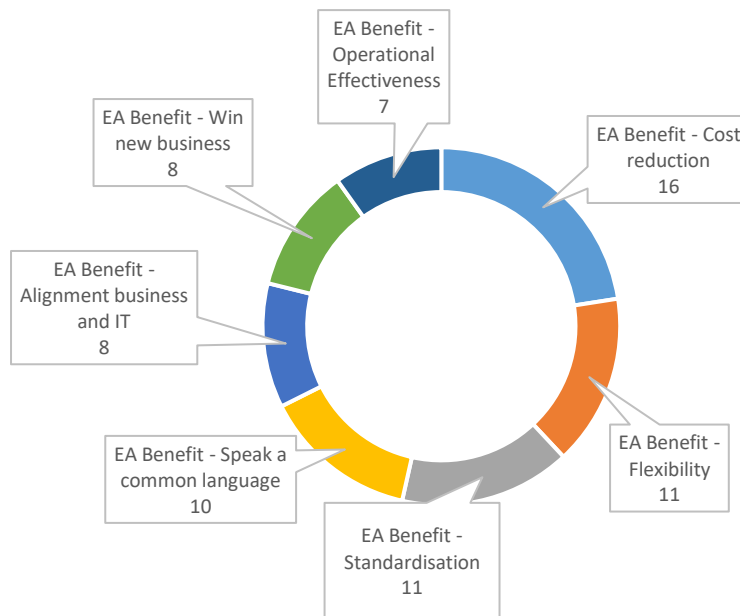
Results Future situation at DSE:

- All EA layers: need to be interconnected. A more efficient, simpler architecture will make standardisation of processes possible.
- Ownership: is needed by stakeholders with decision power on EA to adopt EA successfully and to gain EA Benefits. Increased EA knowledge will lead to stakeholders taking ownership.
- TO-BE EA layers:
  - Strategic layer: a clear vision is needed and support for EA initiatives.
  - Business layer: should align more with the strategic layer, to get the support needed to achieve business goals that support the strategy.
  - Information layer: should provide correct, consistent information for internal and external processes.
  - Application layer: needs to connect to the other layers better to support the strategic and business layer better and support new initiatives.
- Managerial intervention: [Paragraph 5.2.2.5](#) provides the Managerial Interventions needed.

The EA Adoption process needs to start with the strategic layer communicating a clear vision. When all EA layers work more closely together, this creates a more flexible environment that helps to achieve the business goals. Adoption of EA is expected to be most successful when changes are divided into smaller steps. This makes it easier to get the required stakeholder support.

### 5.2.3.2 Result Possible EA Benefits for DSE

[Figure 40](#) shows the 7 most important EA Benefits for the DSE when having adopted EA and relate to the TO-BE state. These represent 76% of all instances that possible EA benefits were discussed.



*Figure 40 Most important EA Benefits for the DSE when adopting EA and times these codes occurred in the interviews.*

What stands out the most is that when having adopted EA, cost reduction can be realised. This is the most important EA Benefit to gain for the DSE. Looking at the other most discussed EA Benefits for the DSE, there is a strong need for a good functioning EA, that offers efficiency, standardisation, and operational effectiveness. All these benefits influence each other. For example, when your operation is effective, it is likely you will not have additional costs. Standardisations brings cost effectiveness, and so on. There is a clear view on what benefits EA could bring. [Paragraph 5.2.2.1](#) and [Figure 22](#) shows all possible benefits for the DSE and how these can support the DSE in its challenges. The idea of adopting an EA framework is supported. When adopting EA, EA Benefits are realistic to achieve.

## 5.3 Conclusion empirical research

The obtained empirical results, answer research questions RQ4, RQ4a, RQ4b. Causal relationships between EA dimensions and their topics, are elaborated below.

RQ4: Can challenges related to the EA state of DSEs be confirmed and which challenges arise from market developments?

### DSE AS-IS

Important internal challenges are the lack of vision and stakeholder support on EA initiatives. These result in resistance towards EA changes. Challenges related to the AS-IS state are confirmed. These are the degree of interconnection of the strategic and business layers, with the application layer, that does not support the information and business layers in the best possible way, operating in a traditional business and legacy systems. External challenges are continuous changes in processes, speed of data services, the structure of different data sources, competition, and innovation.

RQ4a: How can the selected method and its distinguishing factors be applied within a DSE with respect to the challenge it faces?

### **Applying factors of EAAM within a DSE with respect to the challenges**

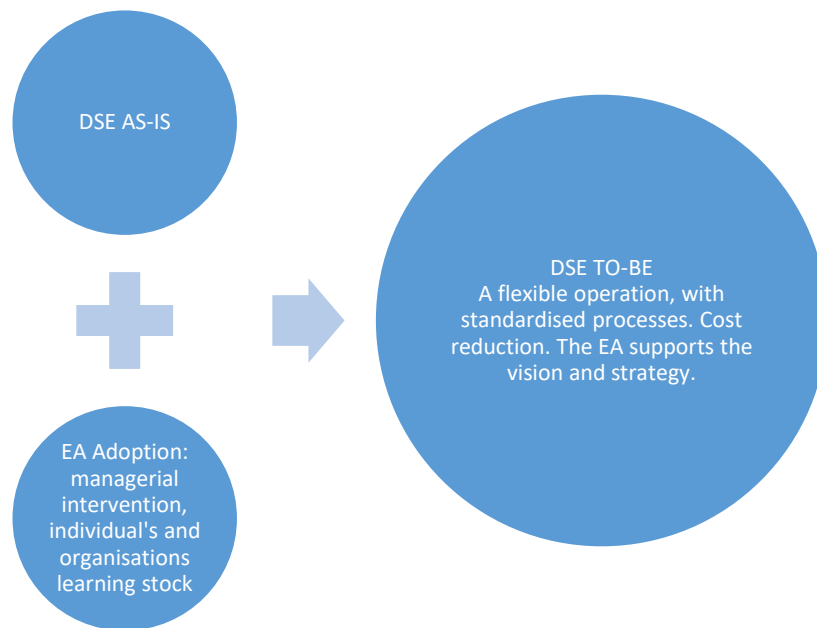
EAAM (Syynimaa, 2015) was selected as a method to research if this could be applied in the DSE. The outcome is, EAAM with its factors can be applied within the DSE for successful EA Adoption and to achieve the TO-BE state. Results show the most important EA Benefits are clear: making better decisions, moving the organisation forward, operational effectiveness, speak a common language, standardisation and win new business. [Paragraph 5.2.2.1](#) describes how all possible EA Benefits can help to overcome certain challenges of the DSE.

Important Managerial Intervention needed, implies managers at the strategic layer need to support training and education to implement Individual and Organisations Learning stock to embed learning in the organisation. Learning will reduce possible resistance towards EA changes. Increased knowledge in both the data industry and EA, allows for the DSE to better understand how to gain EA Benefits and align more to what customers and the internal organisation expect (Performance Expectancy). Managers at the strategic layers need to align their priorities more to support a clear vision and strategy, so all layers can work towards the business goals in a uniform manner.

RQ4b: What are the results of the case study, especially looking at reaching the challenges and the possible outcomes of EA Adoption for the organisation?

### **DSE TO-BE**

Looking at resolving the challenges and possible outcomes of EA Adoption, all EA layers need to be interconnected. Specific details on how EA Benefits can solve certain challenges of the DSE are shown in [Paragraph 5.2.2.1](#). EA Adoption should start in the strategic layer by communicating a clear vision to other layers, aligned with the strategy, and clear formulated business goals. Different layers need to be involved in processes for EA changes and a learning is embedded/ a common practice. This will make it easier to gain the discussed EA Benefits and to overcome challenges. Customer and internal expectations will be met more easily. The result is a flexible, more future-proof environment or EA, with less dependency on legacy systems and the partner network and reduction of costs. [Figure 41](#) shows the relationship between the AS-IS state, the most important factors of EAAM for successful EA Adoption at the DSE, and the TO-BE state with the most important EA Benefits.



*Figure 41 Cause and effect relationship between AS-IS state and EA Adoption and the effect for the TO-BE state of the DSE*

The obtained empirical results form the basis of the answer to the main research question, which is elaborated in the concluding paragraph of [Chapter 6](#).

## 6. Discussion, conclusions, recommendations, and reflection

This Chapter contains the discussion on the research, the research method, and the results. In addition, recommendations for further practice and research are given. The Chapter ends with a reflection on the experiences during the research.

### 6.1 Discussion

This study focusses on adoption of Enterprise Architecture (EA) within a Data Service Environment (DSE). Both the AS-IS and TO-BE state at a DSE are investigated, as well as a method for adoption of EA, in the perspective of a DSE, to learn how adoption of EA could support to overcome the challenges. Below some points of discussion related to the research.

The operationalization of the research ([Paragraph 4.2](#)) was based on the literature used in the conceptual model of [Paragraph 2.4](#). Units of measurement were derived from EAAM (Syynimaa, 2015). Semi-structured interviews turned out to be the right choice for data collection; all stakeholders shared more information than expected. The scoring exercise supported validating interview answers. It also helped the stakeholders to get familiar with the EA terminology.

To secure **construct validity** the actions elaborated in [Paragraph 3.4.1](#) were taken. The complete set-up and the operationalisation of this study was discussed with the expert on the subject matters and led to a few deviations to the research. The deviations made are shown and explained in [Table 26](#). According to the plan, the empirical research was based on existing scientific research and the results were linked to the theory used. The researcher emphasized the goal was to obtain neutral answers to the questions, which reduced possible respondent bias.

Before the scoring exercise and the interviews were held, explanations of concepts and terms of EA were shared with the stakeholders to reduce the risk of misunderstanding of the questions. Before the start of all interviews the researcher did check with the stakeholders if all terms and concepts were clear to them. When not, it was explained in more detail. This secured **impression validity**.

With regards to **internal validity**, existing literature was used that provided certain patterns. This made it possible to examine whether the results of this study complied with the patterns or causal relationships, derived from the theory used. Data obtained from all stakeholders, with different roles and responsibilities was analysed equally. The expert advice did support to improve the setup of the research, and made it more consistent. This made it easier to obtain the data needed and to draw the right conclusions.

During the interviews, answers were summarised by the researcher and confirmation was asked to the stakeholders on whether the answers were correctly interpreted. This reduced possible interviewer bias. The DSE could not provide documentation, making that form of triangulation impossible.

**External validity:** this is a case study at one DSE, making the level of generalisability limited. It does provide useful insights for other DSE's, but this could not be confirmed since these were left out of scope. However, information-rich cases (the stakeholders), were selected based on characteristics, like EA roles (Niemi, 2007), attributes (Mitchell et al., 1997), and knowledge or experience in EA. Their selection could be described as purposeful sampling: this selection supported the most effective use of the limited number of respondents available. The researcher expects, this research

setup can also be applicable to other DSEs and even a more quantitative research approach is possible when selecting similar cases at more DSEs. More data on the researched dimensions and topics at additional DSEs can be compared to results of this study and could possibly increase generalizability. The limited timeframe for this study made this approach was not possible.

This study validated the factors of EAAM of Syynimaa (2015) in a different perspective than existing research and offers tools for a DSE when adopting EA. The possibility to replicate this research and get the same results is difficult, which influences the **reliability** of this study. To increase the reliability and to verify how results were formed, a chain of evidence is provided. Elaborations of the interviews are provided in [Appendix 7](#), together with details on the applied coding and analyses ([Appendix 8](#)). Upon request, the recordings of the interview can be provided. This makes it possible to track all the data obtained and to understand how results are derived. The plan was to share summaries and results of the interviews with the stakeholders for validation. Because this researcher started working at another company and because of the Covid-19 pandemic, it was difficult to keep close contact with the stakeholders at the same time. All stakeholders did share they trusted this researcher with processing their data correctly. A few will receive a final copy of the research report. Before finalizing conclusions, the results were shared with the expert for possible feedback.

**Ethical aspects:** one stakeholder cancelled the scheduled interview at the last moment (SH1) because this person was too busy. Seven stakeholders were able to participate. The ethical aspects of [Paragraph 3.4.4](#) were discussed, in advance of the scoring exercise and interviews. No ethical issues occurred.

## 6.2 Conclusions

To decide if adoption of EA can support the DSE with challenges it is facing, the main research question will be answered:

“How can adoption of EA support DSEs in the challenges they face?”

The theoretical part of this study is discussed extensively in [Chapter 2](#). The definition of EA used in this study is based on definitions of Lankhorst (2013), Winter & Fischer (2006), and Rauscher et al. (2016): EA is a structure that combines strategic and business goals, with an interconnected strategic, business, information, and application layer.

To gain EA Benefits EA needs to be adopted. EA Adoption is an organisational change, with an AS-IS and TO-BE state, where management supports EA decisions to achieve the TO-BE state (Syynimaa, 2015). Syynimaa (2015) offers a method for EA Adoption (EAAM) with different factors, that were integrated in the theoretical framework of this study, that was empirically researched at a DSE.

Results ([Chapter 5](#)) indicate these factors can be integrated in the daily operation of the DSE.

Empirical findings on the main challenges and current architecture of the DSE (AS-IS state), EAAM in the perspective of a DSE - as a possible method for EA Adoption and the TO-BE state when having adopted EA, led to the following conclusions:

- **Main challenges:** the most important internal challenges are a lack of vision in the strategic layer and stakeholder support. Both influence the level of resistance towards EA changes and reinforce other challenges the DSE is facing, including operating in a traditional market and its legacy

systems. This makes it difficult to operate in a flexible manner and increases personnel and IT costs. External challenges are continuous changes in processes, competition, speed and the structure of data services and customer experience. The interconnection of all EA layers needs to improve to support the business goals better.

- **EA Adoption, following EAAM as a possible method, in the perspective of the DSE:**
  - Important **EA Benefits** are: cost reduction, flexibility, standardisation, speak a common language and better alignment between business and IT. [Paragraph 5.2.2.1](#) explains how the EA Benefits can support the DSE in most of its challenges.
  - **Performance expectancy**: it is clear what customers and the internal organisation expect, making it possible to better understand and focus on EA Benefits that support EA Adoption.
  - **Individual's and Organisation Learning Stock**: learning on EA and the data industry needs to be supported by the strategic layer to embed learning in the organisation. Involving people more into changes of processes will increase the understanding of EA and will help to gain EA Benefits. It will lead to better decision making and more successful EA adoption.
  - **Managerial intervention**: the strategic layer must communicate a clear vision and strategy. Management needs to have a minimum level of knowledge to support EA changes and take ownership. More ownership for EA should also be given to people of other layers, to increase support for EA Adoption and improve the interconnection of EA layers and gain EA Benefits.
  - **EA Adoption**: to successfully adopt EA, the EAAM factors that need most attention are Managerial Intervention and Individual's and Organisation's Learning Stock. When Learning is embedded in the organisation, it will increase the chance of successful EA Adoption and makes it possible to gain EA Benefits. Possible EA Benefits already are well understood and what is expected, including gaps (Performance Expectancy), is quite clear.
- **DSE TO-BE**: the DSE needs more stakeholders with sufficient knowledge of the business and EA, to support EA initiatives to align EA layers more. A long-term vision needs to be supported (EA Benefits could not directly be linked to a vision). To successfully adopt EA and to get the support needed from management, EA changes need to take place in smaller steps. Bigger changes can be implemented in a later phase, with more support and less resistance than when pushing through a big change at once.

The overall conclusion is that adoption of EA, when following EAAM of Syynimaa (2015), can offer a solution for most of the important challenges the DSE is facing. To successfully adopt EA and realise the EA Benefits, Adoption of EA and both individual and organisational learning on EA should be supported by management. These EAAM factors need most attention in the process of EA Adoption. Empirical results confirm the theory of Syynimaa, who emphasizes the importance of support from top-management for EA Adoption, and the individual and organisational learning. The EAAM is validated from the perspective of the DSE.

The aim of this study was to decide whether EA, via a method for Adoption of EA, could offer a solution for a DSE to overcome its challenges. Resistance towards change was left out of scope for practical reasons. Before starting with an EA Adoption process, REAP of Syynimaa (2015) could be consulted to support overcoming the present resistance.



### 6.3 Recommendations for practice

If the DSE wants to adopt EA it is important that stakeholders with decision power on EA support this and take ownership. They need to be educated on EA to learn how to gain EA Benefits. Increasing the level of knowledge in the data industry, at all layers of the DSE, will also support decisions related to EA Adoption. The strategic layer needs to formulate and communicate a clear vision and strategy and needs to involve the business, architectural, and information layers. The level of knowledge in EA is a critical topic and needs to increase at all layers. This will support EA Adoption and increases chances of realising EA Benefits that will support overcoming its challenges.

### 6.4 Recommendations for further research

Although it is likely that the results of this study will apply to other DSEs for a part, the results should not be generalized, since this study focuses on only one DSE and a relatively small number of stakeholders were interviewed. A recommendation would be to conduct the same study for another DSE, or at an umbrella organisation which has multiple DSEs as members. This will support a broader validation of EAAM in the perspective of DSEs and the results of different DSEs can be compared, which will increase the opportunity to generalize results.

### 6.5 Reflection

Conducting research at the DSE, this researcher's former employer, was humbling. The departure of the researcher was in a friendly manner and further supported the unbiased and objective approach to this study. This departure did not impact the scheduled interviews.

Topics were discussed with stakeholders that normally would not have been discussed in so much detail. To write the results in the perspective of an external researcher was challenging because of this researcher's experience with and knowledge of the DSE. It was important to not show any bias towards the stakeholders. This had to be kept in mind during the interviews. When analysing the data, reformulating some results reduced the possible bias from stakeholders.

Coding in the beginning was more difficult than expected. Too many codes were assigned to the same text fragments, because often relationships were already 'shown' in text fragments of the interviews. Refining of the coding made it easier to come to the results.

Results related to stakeholder support, ownership, and the challenges of the DSE did not come as a surprise. However, the high level of consensus on EA and most of the researched dimensions, was surprising, since the roles of the selected stakeholders are quite different. These results also show that a certain level of saturation is met. The lack of a vision seemed a sensitive topic, even at board level. This may be due to a takeover of its Benelux organisation 3 years ago. The DSE had to think about EA for the standalone company while still depending on the Partner's EA technology of the Group it belonged to. This may have also caused some stakeholders to lose their decision power.

The fact that the stakeholders gave so much information was a pleasant surprise. Overall, the whole research process was interesting. It was possible to put matters of the entire BPMIT study into practice, which made it a positive experience.

The results obtained from this study can support the knowledge gap in existing literature and is intended to use as input for further research related to Enterprise Architecture in Data Service Environments.

## References

- Ahlemann, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M., & Legner, C. (Eds.). (2012). *Strategic enterprise architecture management: Challenges, best practices and future developments*. NY: Springer.
- Beel, J., & Gipp, B. (2009). Google Scholar's ranking algorithm: an introductory overview. *Proceedings of the 12th International Conference on Scientometrics and Informetrics (ISSI'09)*.
- Bennis, R., (2017). *Een doelgerichte Enterprise Architectuur*. Open University, the Netherlands.
- Boh, W. F., & Yellin, D. (2006). Using enterprise architecture standards in managing information technology. *Journal of Management Information Systems*, 23, 163-207.
- Cappuccio, D. (2018, July 26). The data center is dead. Retrieved from [https://blogs.gartner.com/david\\_cappuccio/2018/07/26/the-data-center-is-dead/](https://blogs.gartner.com/david_cappuccio/2018/07/26/the-data-center-is-dead/)
- Doorewaard, H., & Kil, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (2de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Gilroy, S., (2011). Interrogating Texts: 6 Reading Habits to Develop in Your First Year at Harvard. Retrieved from bsc.harvard.edu: [https://bsc.harvard.edu/files/bureau-of-study-counsel/files/six\\_reading\\_habits\\_to\\_develop\\_in\\_your\\_first\\_year\\_09.pdf](https://bsc.harvard.edu/files/bureau-of-study-counsel/files/six_reading_habits_to_develop_in_your_first_year_09.pdf)
- Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2012). *Data Mining: Concepts and Techniques* (3rd ed.). Waltham, MA: Elsevier.
- Hauder, M., Fiedler, M., Matthes, F., & Wust, B. (2013). Analyzing task and technology characteristics for enterprise architecture management tool support. Proceedings from the 17th IEEE International Conference: *Enterprise Distributed Object Computing* (pp. 267-274). <http://doi.org/10.1109/EDOCW.2013.36>
- Hidayanti, S. K., Putra, R. R., Suhandi, N., Sanmorino, A., Antony, F., Heryati, A., ... Gustriansyah, R. (2018). Enterprise architecture framework selection for higher education using TOPSIS method. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 5327-5330. doi: 10.14419/ijet.v7i4.16140
- Iyamu, T. (2009). The factors affecting institutionalisation of enterprise architecture in the organisation. Proceedings from the IEEE Conference: *Conference on Commerce and Enterprise Computing* (pp. 221-225). Vienna, Austria: IEEE.
- Janssen, M. (2009). Framing enterprise architecture: A meta-framework for analyzing architectural efforts in organizations. In G. Doucet, J. Gotze, P. Saha & S. Bernard (Eds.), *Coherency Management—Architecting the Enterprise for Alignment, Agility and Assurance* (pp. 99–119). Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Jonkers, H., Lankhorst, M. M., ter Doest, H. W. L., Arbab, F., Bosma, H., & Wieringa, R. J. (2006). Enterprise architecture: Management tool and blueprint for the organization. *Information Systems Frontiers*, 8, 63-66. <http://doi.org/10.1007/s10796-006-7970-2>

- Jonkers H., Groenewegen, L., Bonsangue, M., van Buuren, R., Quartel, D. A. C., Lankhorst, M. M., & Aldea, A. (2017). A Language for Enterprise Modelling. In Lankhorst, M. (Ed.), *Enterprise Architecture at Work* (pp. 73-121). Berlin, Germany: Springer
- Kaisler, S. H., Armour, F., & Valivullah, M. (2005). Enterprise architecting: Critical problems. Proceedings from the IEEE Conference: *38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 224). Big Island, HI: IEEE.
- Kamogawa, T., & Okada, H. (2005). A framework for enterprise architecture effectiveness. Proceedings of the ICSSSM 05: *International Conference on Services Systems and Services Management* (pp. 740-745). Chongqing, China: ICSSSM.
- Keller, R., (2019). *ENTERPRISE ARCHITECTUUR IN EEN COMMUNICATION SERVICES OMGEVING: Een verkennend onderzoek naar factoren die de adoptie beïnvloeden*. Open University. The Netherlands.
- Lagerstrom, R., Sommestad, R., Buschle, M., & Ekstedt, M. (2011). Enterprise architecture management's impact on Information Technology success. Proceedings from the IEEE Conference: *44th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). Kauai, HI: IEEE.
- Lange, M., & Mendling, J. (2011). An Experts' Perspective on Enterprise Architecture Goals, Framework Adoption and Benefit Assessment. Proceedings from the IEEE Conference: *International Enterprise Distributed Object Computing* (pp. 304-323). Berlin, Germany: IEEE.
- Lange, M., Mendling, J., & Recker, J. (2016). An empirical analysis of the factors and measures of Enterprise Architecture Management success. *European Journal of Information Systems*, 25, 411–431. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.39>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Morabito, V. (2015). *Big data and analytics: Strategic and organizational impacts*. Cham, Switzerland: Springer.
- Morganwalp, J., & Sage, A. P. (2003). A system of systems focused enterprise architecture framework and an associated architecture development process. *Information Knowledge Systems Management*, 3, 87 – 105.
- Niemi, E. (2006). Enterprise architecture benefits: Perceptions from literature and practice. Proceedings of the 7th IBIMA Conference: *Internet & Information Systems in the Digital Age*. Brescia, Italy: IBIMA.
- Niemi, E. (2007). Enterprise Architecture Stakeholders - a Holistic View. Proceedings from the Association for Information Systems '07: *Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-9). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2007>

- Niemi, E. (2008). Enterprise architecture benefits: Perceptions from literature and practice. In E. Niemi, T. Ylimäki & N. Hämmäläinen (Eds.), *Evaluation of enterprise and software architectures: Critical issues, metrics and practices*. Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä.
- Rauscher, J., Langermeier, M., & Bauer, B. (2016). Classification and definition of an enterprise architecture analyses language. In B. Shishkov (Ed.), *Business Modelling and Software Design* (pp. 119-139). Cham, Switzerland: Springer.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). NY: Pearson.
- Schmidt, C., & Buxmann, P. (2011) Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: Empirical insight from the international financial services industry. *European Journal of Information Systems*, 20, 168-185. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.68>
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mockler, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16, 197-213.
- Seppänen V. (2014). *From problems to critical success factors of enterprise architecture adoption* (Unpublished doctoral dissertation). University of Jyväskylä, Finland.
- Shanksa, G., Gloet, M., Someh, I. A., Frampton, K., & Tamm, T. (2018). Achieving benefits with enterprise architecture. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27, 139–156. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.001>
- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2013). An Exploration of Enterprise Architecture Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 32, 1-72. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03201>
- Syynimaa, N. (2015). *Enterprise architecture adoption method for higher education institutions* (Unpublished doctoral dissertation). University of Reading, England. Retrieved from <http://centaur.reading.ac.uk/41938/>
- TUE. (2017). Citatie analyse. Retrieved from <https://www.tue.nl/universiteit/bibliotheek/ondersteuning-onderwijs-onderzoek/wetenschappelijk-publiceren/citatie-analyse/>
- Winter, R., & Fischer, R. (2006). Essential layers, artifacts, and dependencies of enterprise architecture. Proceedings from the 10th IEEE International Conference: *Enterprise Distributed Object Computing* (pp. 30). Hong Kong, China: IEEE.
- Wrabetz, J. (2017, December 7). 5 top data challenges that are changing the face of data centers. Retrieved from <https://www.networkworld.com/article/3241245/5-top-data-challenges-that-are-changing-the-face-of-data-centers.html>

## Appendix 1 The search strategy

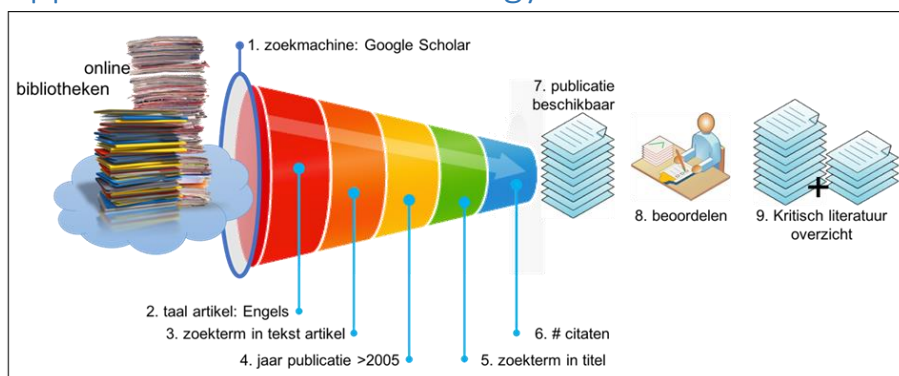


Figure 42 Schematic overview of search strategy (Bennis, 2017)

Figure 42 shows steps of the search strategy in Dutch. Terms and explanation in English:

1. Search engine: Google Scholar - For reproduction purposes, it is important that Google Scholar is freely accessible to everyone without a mandatory user account or paid subscription. Regarding transparency, it is important to have insight into the way in which the order of the results found is determined, "ranking". Beel and Gipp (2009) provide an insight into the Google Scholar ranking mechanism.
2. Article language: English, to search the international range of articles. Most research relating the subject is expected to be written in English. The researcher must have a good understanding of the text.
3. Article search term - this filter makes an initial selection of articles by content based on the presence of the search terms in the article text.
4. Year of publication > 2010 - In order to use current insights about the subject, a filter has been applied that only selects articles that were published after 2010. Via the snowball method and advised by the Open University articles, older articles were included as well but these were not included in the search results.
5. Search term in the title - to make the search result even more concrete, a filter is applied that selects the publications based on the presence of the search term in the title of the publication.
6. Number of citations - the number of citations that a publication has is an indication of the quality of the publication ("Citation impact," 2017).
7. Publications available - the basic principle is that all publications that are consulted for the research are freely accessible. References in the result to publications that are not freely available online, or that cannot be retrieved free of charge, are filtered (manually).
8. Assess - the filtered results are assessed in terms of content. Despite the filtering and search terms, a publication may not seem relevant given the research question. Where the publications refer to other relevant research, these publications are added to the selected publications after they have been assessed in terms of content (snowball method).

9. Critical literature overview - The combination of search terms, filtering and assessment must ensure a relevant and current selection of publications that is suitable in size for further study. The final selection forms the critical literature review based on which conclusions and recommendations can be made.

## Appendix 2 Search results literature review

The tables in this Appendix provide details on the Search strategy carried out for the critical literature review and show search results of the Literature Review.

Table 28 Overview search results

Search action related to sub question Nr.	Sub question	Search terms	Presence of search terms in publication	Where in article	Publication Date	Nr. of citation/ quotations	Search Date	Nr. of found articles + search URL
1.	1.	"enterprise architecture" definition	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">17.100</a>
1.1	1.	"enterprise architecture" definition	all words	in title	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">10</a>
2a.	2.	"characteristics Enterprise Architecture"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">5</a>
2b.	2.	"benefits enterprise architecture"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">19</a>
3.	3.	"adoption enterprise architecture"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">23</a>
4.	4.	"enterprise architecture adoption model"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">2</a>
5.	5.	"Enterprise Architecture Adoption Data Service Environment"	all words	in title	after 201	no limit	2020-04-11	<a href="#">6</a>
6.	6.	"Challenges Data service provider or environment"	all words	anywhere	after 2010	no limit	2020-04-11	<a href="#">5</a>

Search action 1.1: From the 10 articles, only 6 had PDF's available. Of those 6 the selection was narrowed down to the articles that have been cited and were free available.

Table 29 Search results definition enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Definition and implementation of the Enterprise Business Layer through a Business Reference Model, using the architecture development method ADM-TOGAF</a>	13	N
2	<a href="#">Classification and Definition of an Enterprise Architecture Analyses Language</a>	4	Y

Search action 2a: Search result for characteristics enterprise architecture. From the 5 articles the results were narrowed down to the articles free available and were cited.

Table 30 Search results characteristics of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Analyzing Task and Technology Characteristics for Enterprise Architecture Management Tool Support</a>	4	Y
2	<a href="#">Enterprise architecture framework selection for higher education using TOPSIS method</a>	3	Y
3	<a href="#">EXPLORVIZ: VISUAL RUNTIME BEHAVIOR ANALYSIS OF ENTERPRISE APPLICATION LANDSCAPES</a>	45	N
4	<a href="#">When Smart Gets Smarter: How Big Data Analytics Creates Business Value in Smart Manufacturing</a>	2	N

Search action 2b: search result for benefits enterprise architecture. From the 19 articles the results were narrowed down to the articles free available and that were cited >1.

Table 31 Search results benefits of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Enterprise architecture management's impact on information technology success</a>	57	Y
2	<a href="#">Service-oriented Architecture: Describing Benefits from an Organisational and Enterprise Architecture Perspective</a>	2	N
3	<a href="#">Building a foundation for the implementation of an enterprise architecture for the Argentinian Army</a>	2	N

Search action 3: From the 23 articles the results were narrowed down to the articles free available and that were cited >20.

Table 32 Search results adoption of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">An Experts' Perspective on Enterprise Architecture Goals, Framework Adoption and Benefit Assessment</a>	73	Y
2	<a href="#">Agile enterprise architecture: a case of a cloud technology-enabled government enterprise transformation</a>	36	N
3	<a href="#">Measuring and Managing the Design Restriction of Enterprise Architecture (EA) Principles on EA Models</a>	29	N
4	<a href="#">Information Systems for Small and Medium-Sized Enterprises</a>	24	N
5	<a href="#">An Empirical Investigation into the Assimilation of Open Source Server Software</a>	31	N

Search action 4: Search result for model enterprise architecture adoption. From the 2 articles the results were narrowed down to the articles free available.

Table 33 Search results models for adoption of enterprise architecture

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Enterprise Analytics Adoption Model: an exploratory study in transforming an organization towards analytical competitor</a>	2	N

Search action 5: Search results for challenges Data Services Provider or Environment. From the 5 articles the results were narrowed down to the articles free available and were expected to have most added value to assess for the research purpose.

Table 34 Search results challenges within a DSE

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Software Architecture for Big Data and the Cloud</a>	8	N



2	<a href="#">Hybrid cloud for dummies</a>	29	N
3	<a href="#">New directions in information organization</a>	4	N
4	<a href="#">Mobile cloud computing: architectures, algorithms and applications</a>	23	N

Additional articles of interest.

*Table 35 Additional articles of interest*

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">A Review of Critical Success Factors of Enterprise Architecture Implementation</a>	40	N
2	<a href="#">From Problems to Critical success factors of EA Adoption</a>	18	Y
3	<a href="#">Service-Oriented Enterprise Architecture (SoEA) Adoption and Maturity Measurement Model: A Systematic Literature Review</a>	8	N
4	<a href="#">Enterprise Architecture Stakeholders- A Holistic View</a>	62	Y
5	<a href="#">Competition in data-based service provision: Nash equilibrium characterization</a>	1	N

Articles used in Chapter 1 that are of interest for Chapter 2.

*Table 36 Articles used in Chapter 1*

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Achieving benefits with enterprise architecture</a>	38	Y
2	<a href="#">Enterprise Architecture Benefits: Perceptions from Literature and Practice</a>	98	Y

Articles advised via OU or indirectly shared via OU.

*Table 37 Articles advised (in)directly via the Open University*

Nr.	Title and URL	Cited by	Selected
1	<a href="#">Enterprise Architecture Adoption Method for Higher Education Institutions</a>	16	Y
2	<a href="#">An Exploration of Enterprise Architecture Research</a>	201	Y
3	Enterprise Architectuur in een communication services omgeving: een verkennend onderzoek naar factoren die de adoptie beïnvloeden		Y
4	<a href="#">Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts</a>	14333	Y

## Appendix 3 EAAM of Syynimaa

To overcome limitations of the traditional EA adoption method, Syynimaa (2015) has introduced an improved EA Adoption Method (EAAM). By following EAAM, organisations may increase the likelihood of successful EA adoption. EAAM helps in acquiring the mandate for EA adoption from top-management, which is crucial to success. It also helps in supporting individual and organisational learning, which has also found to be essential in successful adoption. EAAM consists of six concepts (factors): EA Benefits, Performance Expectancy, Individual's learning stock, Organisation's learning stock, Managerial Intervention and EA Adoption. Figure 43 shows the conceptual model.

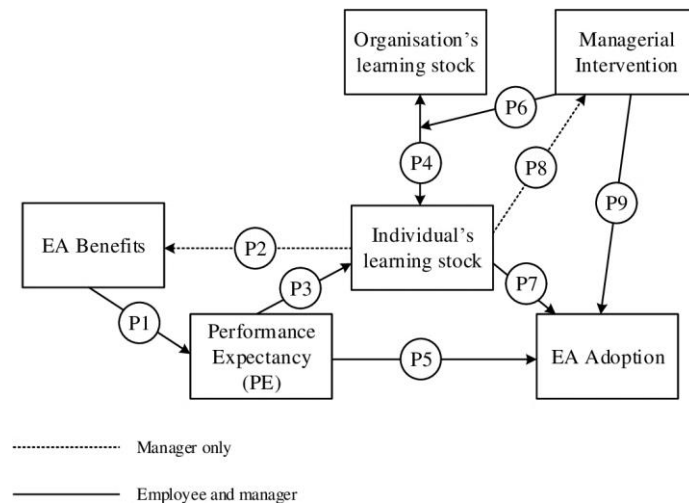


Figure 43 Conceptual model EAAM

Table 38 shows propositions of EAAM. The propositions show how the concepts of EAAM relate to each other, and how they influence EA Adoption.

Table 38 Propositions of EAAM

# Proposition	Source
P1 Understanding EA Benefits influences Performance Expectancy	Nassiff (2012)
P2 Executive's understanding of EA meaning influences EA Benefits	Nassiff (2012)
P3 Performance Expectancy influences EA training	Hazen et al. (2014)
P4 Individual's and organisation's learning stocks influence each other	Crossan et al. (1999)
P5 Performance Expectancy influences EA Adoption	Hazen et al. (2014)
P6 Managerial Intervention influences feed-forward and feedback learning	Crossan et al. (1999)
P7 Individual's learning stock influences EA Adoption	Agarwal (2000) Elving (2005) Espinosa et al. (2011) Hazen et al. (2014) Holt et al. (2007)
P8 Executives Individual Attributes influences leadership style	Bass (1990) Crossan et al. (1999)
P9 Managerial Intervention influences EA Adoption	Agarwal (2000) Makiya (2012)

Syynimaa (2015) offers GTRs (Grounded Technology rules) based on the conceptual model. The propositions are taken into account in the GTRs. Looking at propositions P1, P2, P3, P4, P5 and P7, understanding of EA Benefits indirectly influences the EA adoption through performance expectancy and individual's learning stock. To acquire the mandate for EA adoption from top-management, EAAM provided GTRs 1 to 4. Propositions 6 and 9 suggest managerial intervention influences EA adoption directly, but also indirectly by influencing organisational learning. GTRs for these propositions are provided in GTRs 5 and 6. The GTRs:

1. If you want to acquire a mandate for Enterprise Architecture adoption from top-management, explain *Common EA Benefits* (P1, P3, P5, P7).
2. If you want to acquire a mandate for Enterprise Architecture adoption from top-management in a situation where manager's
  - view to EA is more business oriented;
  - rating of the organisation's EA maturity is low, or
  - EA experience is low, explain *Alignment Specific Benefits* (P1, P2, P3, P4, P5, P7)
3. If you want to acquire a mandate for Enterprise Architecture adoption from top-management in a situation where manager's
  - EA experience is high
  - perception of EA complexity is low, or
  - current EA authority is low, explain *Planned Vision Specific Benefits* (P1, P2, P3, P4, P5, P7)
4. If you want to acquire a mandate for Enterprise Architecture adoption from top-management in a situation where manager's
  - current EA authority is high, explain *Decision Making Specific Benefits* (P1, P2, P3, P4, P5, P7)
5. If you want to improve organisational learning during EA adoption in a situation where
  - EA challenges the current organisational learning, use *Transformational Leadership Style*. Otherwise use *Transactional Leadership Style* (P6).
6. If you want to improve EA adoption, use *Coercive Pressure* (P9)

The process of EA Adoption, according to Syynimaa, is shown in Figure 44.

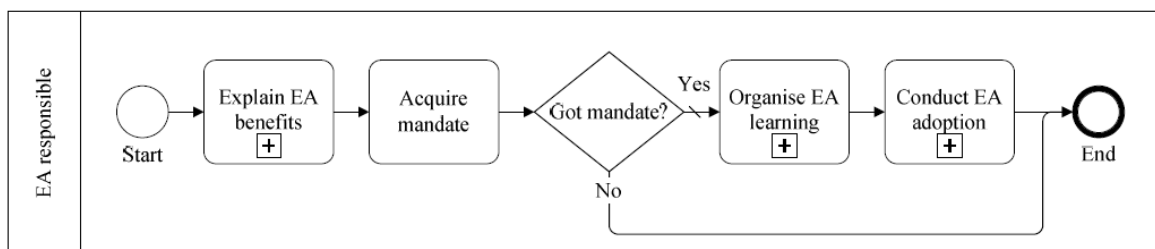


Figure 44 Process of EA Adoption according to Syynimaa (2015)

Concepts and propositions of EAAM are used in this study. It is integrated in the related interview questions and the theoretical framework of this study.

The REAP of Syynimaa was left out of scope in this study but is referred to a few times. The REAP model introduces relationships between the strategic level of EA and desired organisational changes. It captures the influence of the desired changes to the resistance and to resulting changes and is formed to explain how the strategic level of EA affects the desired objectives set to the EA Adoption.

The resistance is affecting EA Adoption by influencing the realisation of objectives set to the adoption and thus affecting the adoption outcomes. REAP can increase understanding of issues affecting the EA Adoption. Figure 45 shows the conceptual Model of Resistance in EA Adoption Process (REAP). Since this is not included in this study, limited information is provided in this appendix on REAP. Of course, the complete study of Syynimaa, including REAP, is referenced to, in the References section.

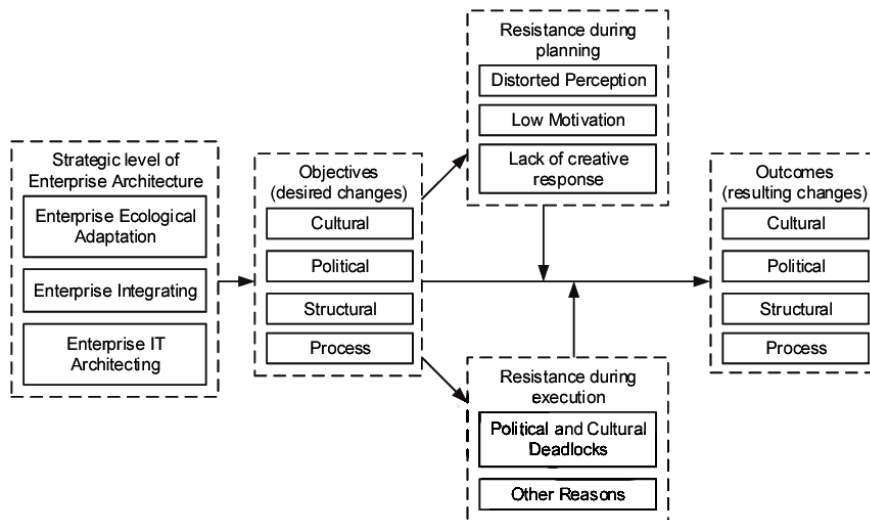


Figure 45 Conceptual model REAP (Syynimaa, 2015)

## Appendix 4 Classification model of Niemi

Niemi (2007) classified stakeholders in an EA context, resulting in a classification of EA stakeholders that is divided into Producers, Facilitators and Users. In the EA domain, these roles can be defined as:

*"Producers are defined as the stakeholders carrying out EA planning and development. They differ from facilitators and end-users in the sense that they not usually manage or maintain EA, or use it for any other purpose than their primary work. However, some stakeholders such as architects can also be involved in management, maintenance, and even use of EA.*

*"Facilitators are the stakeholders performing EA governance, management and maintenance. The role also includes stakeholders that sponsor and support EA work by e.g. providing resources, requirements or ideas. This role differs from producers because it does not directly conduct EA planning or development. Facilitators are not EA end-users in the sense that their work directly affects EA.*

*" Users utilize EA work and its products (e.g. EA) in their daily work. The difference between the users and the other roles is that the users do not carry out EA work or directly affect EA. However, they can be involved in EA work by e.g. providing business requirements. The stakeholders were classified accordingly by the discretion of the author, on the basis of the stakeholder descriptions and concerns. Several stakeholders were considered to have a more diverse role, and were therefore classified to have two or even three roles. Table 2 displays the classified stakeholders, with rationale for the classification.*

Table 39 Classification of the stakeholders of EA, in alphabetical order

Stakeholder	P	F	U	Rationale
Applications Development	●		●	Use architectures in application development. Could also produce architectural descriptions from their work area.
Architect	●	●	●	Carries out planning and development of domain architectures, can also maintain and update them. Use architectures in assuring architectural consistency and completeness.
Architecture Board		●	●	Carries out strategic management and governance of EA and EA work. May also use the product and impacts of EA work in e.g. assessment of EA success.
Architecture Group	●	●	●	Carries out EA planning, development, maintenance and operational management. Use architectures in assuring consistency and completeness of EA.
Board of Directors		●	●	Approves and has the business responsibility of EA work. Use EA work impacts in assessing the success of EA. In higher-maturity EA environments, could use the EA in e.g. decision-making.
Business User		●	●	Use the products of EA work in carrying out their daily work. Could also provide business requirements for EA work.
Competitor / Other Company			●	In special cases, may use the organization's EA and its impacts (if available) in their own EA work, for e.g. benchmarking.
Customer	●	●	●	Compliance between organization's and its customer's EA may be required. Therefore, a two-way relationship between their EA work processes might be needed. Moreover, customers could facilitate EA work with their needs and views, or even directly sponsor EA work.

Development Project Group	●	●	Either carry out architectural planning and development in the project area, or be guided by EA for assuring compliance between project results and EA.
Enterprise	●	●	In the enterprise, EA planning, development, management and maintenance are carried out, as well as the EA is used.
Enterprise Architect	●	●	Carries out EA planning and development, can also maintain and update domain architectures. Use architectures in assuring architectural consistency and completeness.
Evaluator		●	Use EA in assessment.
ICT Maintenance		●	Use architectures in ICT maintenance.
ICT Operations		●	Use architectures in ICT operations.
ICT Organization	●	●	Use architectures in e.g. ICT maintenance and operations. May also produce and maintain architectures. In some organizations, the whole EA-function may be situated under the ICT organization.
Internal Comms.		●	Use products and impacts of EA work in communication.
Investment Board		●	May approve investments related to EA work and use products of EA work in assessing investments.
Legislator	●	●	Carry out architectural planning, development and facilitation in the form of e.g. reference architectures and standards. Use products and impacts of EA work for feedback.
Manager / Management		●	May support and sponsor EA work in their areas of responsibility. In higher-maturity EA environments, could use the EA in e.g. decision-making.
Owner		●	Approves EA work via the board of directors.

Partner	●	●	Consultants and other partners may guide or carry out EA planning, development and maintenance in the organization. In the same sense, the organization may provide EA work or work products to partners.
Program Management Office		●	May carry out high-level management of projects related to EA, and use products of EA work in e.g. assuring EA compliance of project results.
Project Manager	●	●	Either manage architectural planning and development in the project area, or take into account EA for assuring compliance between project results and EA.
Project Steering Group		●	May require a project to produce architectural descriptions from the project area and thus facilitate EA work.
Public			Typically are not interrelated with EA or EA work.
Research & Design	●	●	Use EA work products for maintaining EA compliance in R&D. Could facilitate EA work with new ideas and research contacts.
Security		●	Use architectures in assuring security.
Sponsor		●	Sponsors and supports EA work by e.g. providing resources. Use EA work impacts in assessing the success of EA. Could also use EA in e.g. decision-making.
System Development	●	●	Use architectures in system development. Could also produce architectural descriptions from their work area.

Table key: P = Producer, F = Facilitator, U = User

## Appendix 5 Stakeholder analysis

To select the most important stakeholders, a thorough stakeholder analysis was carried out. First, a selection was made based on the classification of Niemi (2007), depending on presence in the case organisation. Stakeholders with different roles and responsibilities were selected and represent roles of Producers, Facilitators and Users. The complete classification of Niemi is included in Appendix 4. Next, a stakeholder ranking was carried out, based on stakeholders' attributes like power, legitimacy, and urgency (Mitchell et al., 1997). The more attributes a stakeholder has got, the more important the stakeholder is. There are seven types of stakeholders (Figure 46):

- Latent stakeholders: have 1 of the attributes (type 1, 2 and 3)
- Expectant stakeholders: have 2 of the attributes (type 4, 5 and 6)
- Definitive stakeholders: have all 3 attributes (type 7).

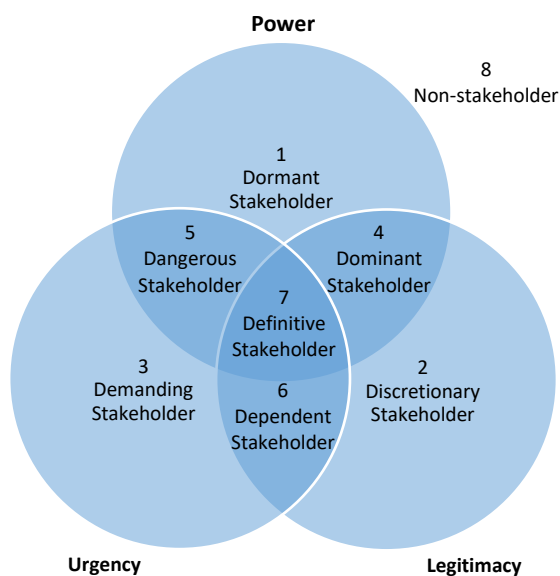


Figure 46: shareholder ranking according to Mitchell et al. (1997)

### Explanation on the 7 types of stakeholders

1. Dormant stakeholder: the relevant attribute of a dormant stakeholder is power.
2. Discretionary stakeholder: possess the attribute of legitimacy but have no power to influence the firm and no urgent claims.
3. Demanding stakeholder: the sole relevant attribute is urgency; this stakeholder is demanding.
4. Dominant stakeholder: this stakeholder is both powerful and legitimate. Their influence is assured.
5. Dangerous stakeholders: have urgency and power but lack legitimacy. Definitive stakeholders: these have power, urgency, and legitimacy. They are 'salient'.
6. Dependant stakeholders: lack power but have urgent legitimate claims as independent', because these stakeholders depend upon others for the power necessary to carry out their will.
7. Definitive stakeholders: these have power, urgency, and legitimacy. They are 'salient'.

This ultimately led to a final list of stakeholders. The first selection is shown in Table 40. The final selection is shown in Table 41. Availability of the different stakeholders was considered with regards to the timing of the interviews. Figure 47 shows a high-level picture of the selection process.

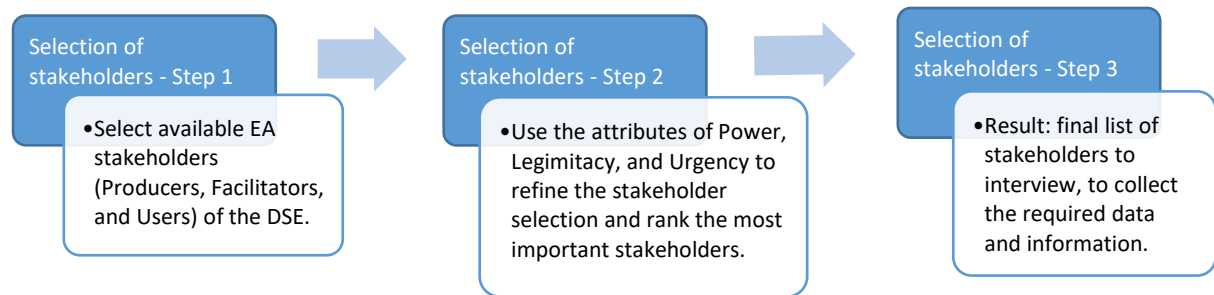


Figure 47 Selection process of stakeholders for the empirical research.

Table 40 Selection of possible DSE stakeholders and criteria used

Stakeholder ID	Role at DSE	Role EA classification (Niemi, 2007)	P, F, U (Niemi, 2007)	Attributes - Mitchel et al (1997)	Has relevant information on EA: knowledge, experience, decision making Yes/No
SH1	Group CEO	Board of directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes
SH2	Group CFO	Board of directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	No
SH3	Head of Marketing	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH4	CTO of former partner organisation	Partner	P, F, U	Urgency Legitimacy	Yes
SH5	Group IT	Architecture Board	F, U	Power Urgency	Yes
SH6	Benelux Managing Director	Board of Directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes
SH7	Head of Product	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH8	Member Product team	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH9	Product Owner	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH10	Commercial Director	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH11	Enterprise Account Manager	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH12	Head of Operations	Architecture Group	P, F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes
SH13	Head of Customer Onboarding	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH14	Consultant Onboarding	Applications Development	P, U	Urgency Legitimacy	Yes



SH15	Head of Platform Onboarding (RK)	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH16	Head of Pre-Sales Consultants	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH17	Pre-sales consultant	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	No
SH18	Pre-sales consultant	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	Yes
SH19	Head of commercial finance	Investment board	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes
SH20	Head of Customer Services	Business User	F, U	Legitimacy	No
SH21	Head of Data	Architecture Group	P, F, U	Urgency Legitimacy	No
SH22	Employee/specialist data and databases	Development Project Group	P, U	Urgency Legitimacy	Yes
SH 23	Director Digital Transformation	Enterprise Architect	P, F, U	Urgency Legitimacy	Yes

Table 41 Final selection of stakeholders for the interviews.

Stakeholder ID	Role at DSE	Role EA classification (Niemi, 2007)	P, F, U (Niemi, 2007)	Attributes - Mitchel et al (1997)	Has relevant information on (E)A: Yes/No	Available for interview Yes/No
SH1	Group CEO	Board of directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	No (cancelled)
SH4	CTO of former partner organisation	Partner	P, F, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH5	Group IT	Architecture Board	F, U	Power Urgency	Yes	No
SH6	Benelux Managing Director	Board of directors	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH 12	Head of Operations	Architecture Group	P, F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH14	Program manager/consultant of customer onboarding	Applications development	P, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH 18	Pre-sales consultant	Business User	F, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH19	Head of commercial finance	Investment board	F, U	Power Urgency Legitimacy	Yes	Yes
SH22	Employee/specialist data and databases	Development Project Group	P, U	Urgency Legitimacy	Yes	No
SH23	Director Digital Transformation	Enterprise architect	P, F, U	Urgency Legitimacy	Yes	Yes

## Appendix 6 Setup interviews

The interview and corresponding supportive questions that were asked/discussed during the interviews are provided in Chapter 4. Below is additional information related to the interview questions. In table 42, information is provided on the set-up that shows the relationship of the interview questions to the conceptual model, the dimensions and topics of EA, and criteria of EAAM of Syynimaa (2015).

*Table 42 Set up interviews, questions and relation to the dimensions, topics and criteria used. Also related sub questions are shown.*

Concept	Dimension	Topic	Criteria	Interview questions	Related topic (T) or criteria (C)	Related sub research question
1. DSE AS-IS	1a. DSE challenges	1a1. Increase of data sources to connect		<b>Q1.</b> What are the main challenges the DSE organisation faces?	T: 1a1, 1a2, 1a3, 1a4, 1a5, 1a6, 1a7	RQ4
		1a2. Speed of data services				
		1a3. Legacy holding area/systems on premise		<i>&gt; Can you elaborate on the external and internal challenges?</i>		
		1a4. Continuous changes in processes		<b>Q2.</b> Does the DSE face challenges that relate to:	T: 1a1, 1a2, 1a3, 1a4, 1a5, 1a6, 1a7	RQ4 RQ4b
		1a5. Lacking alignment between business strategy and goals versus processes and technical environment		- increased number of data sources and types and frequency		
				- speed of data services (for example response time, SLAs, query execution)		
		1a6. Stakeholder support		- legacy holding area		
	1b. Current EA situation at DSE	1a7. Increasing personnel and IT costs		- continuous changes in processes	T: 1b1, 1b2, 1b3, 1b4, 1b5	RQ4
		1b1. Strategic layer		- lack of stakeholder support		
		1b2. Business layer		-alignment between possible (E)A layers		
		1b3. Informational layer		-additional IT and personnel		
		1b4. Application layer				
		1b5. Interconnection of layers		<i>&gt; How do the current informational and architectural layer support the strategic and business layer of the DSE?</i>		
		1b6. Stakeholder support/invo				

			lvement in EA	<p><b>Q4.</b> Is there enough understanding and support from the stakeholders that have influence on (E)A decisions (those with Power)?</p> <p><b>Q5.</b> Does the current strategic level within the organisation support possible changes the organisation wants to make in its architecture?</p> <p>&gt; <i>Elaborate whether changes can or cannot happen under the current strategy</i></p>	<p>T: 1a6, 1b6, 2a1, 2a5</p> <p>T: 1a3, 1a5, 1a6, 3a1, 3a2, 3a3, 3a4, 3a5, 3a6</p>	<p>RQ4</p> <p>RQ4 RQ4a RQ4b</p>
2. EA Adoption	2a. EAAM in perspective of DSE	<p>2a1. EA Benefits</p> <p>2a2. Performance expectancy</p> <p>2a3. Individual's Learning Stock</p> <p>2a4. Organisation's Learning Stock</p> <p>2a5. Managerial intervention</p> <p>2a6. EA Adoption</p>	<p><b>2a1a. P1</b> Understanding EA Benefits influences Performance Expectancy</p> <p><b>2a2a. P2</b> Executive's understanding of EA meaning influences benefits</p> <p><b>2a3a. P3</b> Performance Expectancy influences EA training</p> <p><b>2a4a. P4</b> Individual's and organisation's learning stocks influences each other</p> <p><b>2a5a. P5</b> Performance Expectancy influences EA Adoption</p> <p><b>2a6a. P6</b> Managerial Intervention influences feed-forward and feedback learning</p> <p><b>2a7a. P7</b> Individual's learning stock influences EA Adoption</p>	<p><b>Q6.</b> Could one or more of the EA Benefits solve one or more of the following challenges at the DSE?</p> <p><b>The benefits:</b> (increased) agility, competitive advantage, value, efficiency, flexibility, alignment between business and IT, make better decisions, simplification of system or architecture management. See list of benefits, Nassif (2012), part of EAAM.</p> <p><b>DSE Challenges (high level: Customer experience, Agility, Experience, Technology).</b> <b>More specifically:</b></p> <p>- increased number of data sources</p> <p>- speed of data services (for example Response times, SLAs, and query execution)</p>	<p>T: 2a1, 3b1, 3b2, 3b3, 3b4, 3b5</p> <p>C: 2a1a</p> <p>T: 1a1, 1a2, 1a3, 1a4, 1a5, 1a6, 1a7, 1b1, 1b2, 1b3, 1b4, 1b5, 1b6, 3a1, 3a2, 3a3, 3a4, 3a5</p> <p>C: 2a1a, 2a2a</p>	<p>RQ4a</p> <p>RQ4b</p> <p>RQ4a</p> <p>RQ4b</p>

**2a8a. P8**

Executives  
Individual  
Attributes  
influences  
leadership style

**2a9a. P9**

Managerial  
Intervention  
influences EA  
Adoption

- *legacy holding area*  
- *continuous changes in processes*  
- *lack of stakeholder support*  
- *alignment between possible (E)A layers*  
- *additional IT and personnel costs to cope with these changes*

**Q7:** Do you believe the necessary stakeholders, with power (on EA decisions) have a good understanding of the possible EA Benefits? Are they able to relate these to the DSE?

T: 2a1, 3b1, 3b2, 3b3, 3b4, 3b5 RQ4a  
C: 2a1a, 2a2a RQ4b

**Q8.** What is expected from the DSE when it comes to performance? What is needed to be able to meet these expectations?

T: 2a2, 2a3, 2a4 RQ4a  
C: 2a3a, 2a4a, 2a5a

*> Think about how the user experience or customer experience compares to the performance of the DSE*

**Q9.** Does the DSE support the individual in learning about EA Benefits? Is the DSE open for both individual and organisational learning, as an important part of the EA Adoption process? Can training for example be embedded in the way the DSE is operating?

T: 1a6, 1b6, 2a3, 2a4, 2a5, 2a6 RQ4a  
C: 2a3a, 2a4a, 2a5a, 2a6a, 2a7a

*> Think about EA Adoption as an integral part of the DSEs continuous transformation, practice, and culture.*

3. DSE TO-BE	3a. Future EA situation at DSE	3a1. Strategic layer	<p><b>Q10.</b> What is the ideal match between the strategic/business layers and the informational/application layers of the DSE? How can this benefit EA Adoption?</p> <p><b>Q11.</b> In moving towards the “ideal” EA, or the DSE TO-BE, what are the stakeholder, process, or organisational changes that need to be made by the DSE to support EA?</p> <p><i>&gt; Is there enough understanding and support from the stakeholders that have influence on (E)A decisions for moving towards this TO-BE situation?</i></p> <p><b>Q12.</b> Are there methods, tools, and frameworks beyond EA that could be used to solve the DSE challenges?</p>	T: 3a6, 3b1, 3b2, 3b3, 3b4, 3b5, 2a1, 2a5, 2a6	RQ4a RQ4b
		3a2. Business layer			
		3a3. Informational layer			
		3a4. Application layer			
		3a5. Inter-connection of layers			
		3a6. Stakeholder support/involvement in EA			
	3b. Possible EA Benefits for DSE	3b1. Agility		T: 2a1, 2a2, 2a3, 2a4, 2a5, 2a6	RQ4a RQ4b
		3b2. Competitive advantage			
		3b3. Value			
		3b4. Efficiency			
		3b5. Flexibility			
			Covered via questions related to dimension 2a.		

## Appendix 7 Elaborations of the interviews

### Transcription of the interview with stakeholder 6 (DV)

00:00:07

*Speaker 1: De officiële introductie heb ik al gedaan dus welkom. Dank voor je tijd. De eerste vraag van gaat over de as-is situatie in de DSE, om te bekijken hoe de situatie nu is. Wat zijn de voornaamste uitdagingen van de dse op dit moment.*

00:00:33

*Speaker 2: Je doelt met DSE naar ons bedrijf?*

00:00:39

*Speaker 1: Precies.*

00:00:40

*Speaker 2: De DSE als je als je vraagt naar de uitdaging, bedoel je dan heel specifiek naar hoe ons bedrijf georganiseerd is of hoe wij ermee omgaan (EA)? Dus hoe wij als bedrijf gestructureerd zijn of hoe we het zien?*

00:00:58

*Speaker 1: Eigenlijk bedoel ik beide, ik zal een voorbeeld geven. Er zijn natuurlijk wat externe factoren (challenges) die in ieder geval uit ander/eerder onderzoek naar voren kwamen (gebruikt in mijn onderzoek). Voorbeelden zijn bijvoorbeeld dat er steeds meer data sources zijn, welke je moet opnemen in je data omgeving – eerst in je oplossingen voor klanten, dus. Toename van het aantal data sources dat je dat je moet opnemen. De snelheid waarmee je je data service kan en moet verlenen aan klanten. Misschien legacy systemen. Daar kun je aan denken: de snelheid van data services, ook wellicht intern stakeholder support? Is dat er wel of niet? Of wisselt dat dus dat is meer intern.*

00:01:44

*Speaker 1: Dus: wat zijn de voornaamste uitdagingen van de DSE ?*

00:02:00

*Speaker 2: Wat voor ons de belangrijkste uitdagingen zijn, zijn enerzijds, de legacy systemen – en dat is zowel technisch maar met het systeem bedoel je ook dat je data moet aanleveren in een bepaald formaat bijvoorbeeld aan het WWN (worldwide network die data opslaat in een global database van alle internationale data partners). Die samenwerking met het WWN zorgt er voor dat wij data moeten aanleveren, in een bepaald formaat. Hier kunnen de systemen en processen uitdagingen zijn. Daarnaast, als er iets aangepast of veranderd moet worden geldt bijvoorbeeld als je meer of nieuwe data wilt verkrijgen om op te nemen in de database, dat, zoals bij elke verandering, je ook de mensen moet meekrijgen, dus we hebben al heel veel data en voor heel stuk van de medewerkers en er geldt dat je die mee moet krijgen, van hoog tot laag. Het is niet per se dat dat iedereen overtuigd is dat je met nog meer data, toch betere informatie krijgt. Het is niet alleen een uitdaging dat meer data nodig is, maar soms meer hoe je alle data aan elkaar kunt linken. En wanneer je el veel meer data gaat verzamelen, zijn ook al wat discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel heel ver af van onze onze core business. Gaat het wel iets toevoegen voor onze van onze klanten? Ader voorbeeld: we hebben veel discussie had rond PSD2. Ik ben een voorstander van om die data toe te voegen, hè. Dat is niet bij iedereen zo.*

00:03:58

*Speaker 1: Nee.*

00:04:01

*Speaker 2: We hebben een van een lijst van systemen processen, mensen die er in ieder geval uitgaan dat wat er vandaag is voldoende is, dat we dat maximaal moeten gebruiken, dat we dat meer moeten benutten. Ik denk ook dat een uitdaging is dat we een tekort hebben aan analytische medewerkers, scorings specialisten. Want als je heel veel data gaat toevoegen moet dat op een bepaald moment toch omgezet worden in een in een soort van inzicht. Het is niet alleen een kwestie van meer data krijgen of aangeleverd krijgen, maar mensen moeten geholpen worden om die data te kunnen begrijpen en het moet omgezet worden in de score of iets anders wat iets toevoegt. Daar moet je over kunnen nadenken.*

00:05:07

*Speaker 1: Een uitdaging kan ook zijn dat je continu je processen aan moeten passen. Stel, je wilt meer doen met die data (er meer uithalen), dan kan het zijn dat je iets in het proces moet veranderen, dus meer analisten hebben die je er echt iets mee kunnen.*

00:05:31

*Speaker 2: Inderdaad, dat klopt, het gaat ook over aanpassen van het proces.. Iedereen binnen de data omgeving/wereld heeft wel te maken met legacy systemen of een omgeving. Je hebt ook te maken met de legacy en hoe het te visualiseren, dat moet je kunnen. Bijvoorbeeld: je kunt wel de data hebben, je systemen, maar je moet ook de de producten hebben om hette kunnen uitleveren.*

00:05:54

*Speaker 1:* Als je een echte enterprise architectuur hebt geadopteerd of geïmplementeerd, dus zijn de lagen, dus je business laag/layer, een strategie laag met je informatie laag en je applicatie laag (al je applicaties) en die op elkaar hebt aangesloten, dan kan je er meer mee (met je lage, en dus systemen en producten).

00:06:21

*Speaker 2:* Ja. Je moet die allemaal mooi op elkaar afstemmen, want je komt in de problemen als de doelstellingen van die verschillende lagen niet op elkaar afgestemd zijn. Als de strategische laag – als doelstelling heeft het bedrijf te verkopen of een bepaalde winst wilt genereren en de business laag wil, zoveel meer verkopen, en de data (producten) laag wil een stabiele omgeving...Met die drie voorbeelden –heb je drie verschillende doelen die waarschijnlijk heel moeilijk om elkaar af te stemmen zijn.

00:07:01

*Speaker 1:* Ja, en ik heb er nog een staan, en ik vermoed dat er ook wel een challenge is dat als je dingen een beetje die uitdagingen daar iets mee wil doen of daar iets aan wilt doen, dat je dan een toenemende kost hebt in ICT en personeel. Is dat bij ons bedrijf ook van toepassing of denk je dat we het kunnen verbeteren met dezelfde mensen en middelen die er nu zitten?

00:07:29

*Speaker 2:* Nee, er moet meer geïnvesteerd worden. Als je stappen wilt maken, moet je enerzijds investeren om de nieuwe omgeving neer te zetten. Wat men ook moet zien is dat het gewoon behouden van de huidige omgeving/in tact laten, na verloop van tijd ook duurder wordt. Er komt een bepaald moment, dat kosten die nu onder maintenance vallen, na verloop van tijd juist tot extra kosten leiden. Het kost ook moeite om de security voor de huidige oplossingen/omgeving te borgen en te verbeteren. Het gaat niet alleen over investeringen in systemen om maar het gaat ook over de mens bedoel denk niet dat dat je met dezelfde mensen altijd verder kan op vlak van data en processen als je, als je de volgende stap doet. Het komt er weer op neer dat die doelstellingen belangrijk zijn. Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten vloeien in de rest van de organisatie. Als je dat niet doet, dan krijg je de funding niet. Momenteel kijkt met hier alleen op korte termijn en is het een soort wespen nest.

00:08:50

*Speaker 1:* Oké, hiermee zijn de eerste twee vragen beantwoord.

00:08:55

*Speaker 2:* Als dit voldoende antwoord is voor jou?

00:09:03

*Speaker 1:* Het is goed, ik had de challenges misschien beter vooraf kunnen delen, maar het is goed zo. Zoals eerder aangegeven kan en zal ik nog even doorvragen als dat nodig is.

Als je kijkt naar de welke mate waarin de huidige strategie laag en de business laag zijn gematcht of , gelinkt met de informatie en applicatie laag binnen de data service omgeving (al gaf je net ook al als voorbeeld dat de lagen allemaal andere doelen hebben Als elke 'laag' een ander doel heeft dan is het wel lastig wordt om een goed resultaat te halen, in welke laag dan ook.

00:09:48

*Speaker 2:* Ja, dus de vraag is hoe de lagen nu aan elkaar zijn gelinkt.

00:09:52

*Speaker 1:* Ja kun je iets zeggen over hie dat nu eruit ziet, even los van het ideaalplaatje. Dat komt later in het interview. Hoe is het momenteel op elkaar afgestemd? Dus de strategie laag, de business laag met de oplossingen en de processen, hoe linken die nu naar de informatie en the application layer.

00:10:10

*Speaker 2:* Ja, wat er nu gebeurt, is dat mensen vanuit vanuit de business laag of vanuit de informatie laag die eh, ja die leggen bepaalde dingen/eisen neer bij de mensen die verantwoordelijk hebben bij en die informatie krijgen ze niet, dus wat er gebeurt is dat er, zodat de doelen (per laag) niet aan elkaar gekoppeld worden.

Dus de business laag gaat dan vragen stellen aan de andere (laag) en die kan antwoorden, het is dan afhankelijk van het type probleem of de business laag iets passends aan het aan het strategisch niveau voorstellen. Het probleem dat je soms hebt, is dat de strategische laag te weinig kennis heeft om dat te beoordelen. Het is soms al moeilijk om alles heel concreet te maken. Het is ofwel ikzelf, of bijvoorbeeld en Rania (head of IT) die daar iets over moet zeggen. We hebben nu een probleem. Bepaalde data kunnen we niet uitleveren of er is een bepaalde, commerciële nood Bijvoorbeeld om die PSD2 data in ons systeem te hebben. Dat kan nu niet dus we gaan een soort van business case opbouwen die we (als business (laag)) dan gaan voor stellen aan het strategisch niveau.

00:11:34

*Speaker 1:* Ja.

00:11:35

*Speaker 2:* Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is de EXCO, waar soms mensen van Naxicap (shareholder/de investeerder) bij zitten.

00:11:46

*Speaker 1:* Ja.

00:11:48

*Speaker 2:* Soms wordt die koppeling dus gemaakt: soms is dat succesvol, soms is dat minder succesvol. Als een verzoek/case op de lange termijn is gericht, of heel complex is of dat heel ver van de core business staat is het moeilijker die link tussen de lagen te leggen en dus is de connectie tussen die lagen dan moeilijker. Soms is het dan beter om te werken in kleine stapjes Dit is er nu met deze manier van werken. Er worden geen grote sprongengemaakt. Als ik naar mijzelf kijk losik problemen op die heel concreet zijn. Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je andere mensen voor nodig en je hebt mensen nodig die die dan met strategie als als een soort van van fulltime job bezig zijn en die ook verder kijken dan alleen maar vandaag

00:12:54

*Speaker 1:* Eigenlijk zeg je op de vraag:Hoe is het, EA (de lagen)afgestemd op elkaar? Is er afstemming tussen de verschillende lagen er ? Of soms soms niet? Dat dit dus een beetje per case wordt bekeken wanneer de business eigenlijk een bepaalde behoefte neerlegt bij de strategische laag? En geeft het dan een go of no go, afhankelijk van of het op de korte of lange termijn een beetje behapbaar is.

00:13:22

*Speaker 2:* Inderdaad, en wat aan te tonen valt: wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wordt al gauw moeilijk. Als je moeilijk kunt aantonen wat iets gaat of moet gaan opleveren is de beslissing genomen. Als het aantoonbaar is dat het snel iets oplevert heb je meer kans.

00:13:42

*Speaker 1:* Oké, oké, mmm maar mijn volgende vraag, maar die heb je eigenlijk ook wel een beetje beantwoord. Is er volgens jou goed goed begrip van EA onder de stakeholders die de (EA) beslissingen moeten nemen Denk bijvoorbeeld aan een investering als het gaat om een enterprise architectuur beslissing ? Eigenlijk heb je het beeld al geschetst: als er geen aantoonbare roi is of een korte termijn of het complex is, dan is het eigenlijk altijd al wel nee (het antwoord). Zeg ik dat goed of niet.?

00:14:30

*Speaker 2:* Ja. Maar het is ook afhankelijk van wat de visie is van de van de DSE. Het hangt van de aandeelhouder af: De ene komt er voor tien jaar in. Dan heb je als aandeelhouder een andere houding dan wanneer een aandeelhouder er voor een paar jaar in zit en er redelijk snel weer uit stapt. Er is ook een verschil tussen: is de aandeelhouder iemand uit de industrie met kennis van van data of kennis van een bepaalde industrie, dus een andere dan een echte, fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt het op neer). bijvoorbeeld: ik heb het gekocht voor tien keer is de EBITA, je kan het verkopen voor 12 keer dan verkoop ik het dus dat dat het is. Het is ook de, het is ook de tijdsduur van de aandeelhouders.

En wat voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft van de sector, zal waarschijnlijk grotere beslissingen nemen. En als je in een bedrijf zit met een terugkerende omzet dan zit he waarschijnlijk meer in een defensieve sector en zit je in een sector die elk jaar 30 procent groeit: als je niet mee groeit, dan wordt je gewoon weg gedrukt door de rest. Dan ben je gewoon verplicht om dan bold decisions te nemen. Ik heb nu waarschijnlijk zeven verschillende opties gegeven waar het van af kan hangen, maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit. Het hangt dus van heel wat verschillende zaken af, hoe dat de aandeelhouder in zit en ook wat voor beslissingen er worden genomen. En het is een soort van matrix, hè, voor welke tijdsperiode zit de aandeelhouder erin, watvoor investeerder is het en ook van in wat voor sector je zit.

00:16:17

*Speaker 1:* Helder goed.

00:16:19

*Speaker 2:* Kijkbijvoorbeeld als payment service provider ben dan je bent vijf jaar eerder gestart. Als je dan niet beetje bold risico's neemt en niet ruw te werk gaat dan ben je er na vandaag niet meer blijkt. Atos worldline blijft nog steeds over er nog een paar van die moderne startups. Een paar jaar terug zijn allerlei andere zelfde soort instanties over genomen of gestopt omdat ze gewoon niet meer door konden.

00:16:47

*Speaker 1:* Door de voorbeelden die je geeft, zeg je eigenlijk: het is niet alleen maar zwartwit, zeg maar. Er zijn redenen waarom bepaalde beslissingen wel of niet worden genomen, of goed worden gekeurd, dus dat is een waardevol antwoord Oké, even kijken wat dan? Nog even over adoptie, dat gaat er eigenlijk over dat die lagen goed met elkaar connected zijn, maar ook dat die informatie en architectuur laag, de business strategie van het bedrijf kunnen ondersteunen,. In de boeken is dit het ideaal plaatje. En vraag aan jou is en de andere te interviewen verschillende stakeholders is: als je kijkt naar de huidige strategische laag of het strategisch level binnen dit bedrijf, zou die een mogelijke verandering in de architectuur ondersteunen? En in verband met wat meer informatie hierover: kan je een beetje kan uitweiden over de huidige strategie en de koers die het bedrijf vaart of het dan überhaupt zou passen om bepaalde veranderingen door te voeren. (Je hebt deze vraag eigenlijk al een beetje beantwoord). 00:18:09



*Speaker 2:* Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

00:19:07

*Speaker 1:* Mmm.

00:19:08

*Speaker 2:* Je kunt wel aankomen met een idee, maar als er op een bepaald moment een investering moeten komen die moet worden goedgekeurd door de EXCO/aandeelhouder, moeten zij die natuurlijk ondersteunen met data (om een go of no go te geven). Maar sluit dat 'plan; aan op de visie. Je kunt in je visie nu wel zeggen van kijk, wij willen bijvoorbeeld de Marktplaats worden van data. We hebben de grote naam/ al een bepaalde brand, die betrouwbaar is en iedereen wil wel bij ons komen voor data (dit linkt naar de visie). Dat is een leuke visie, hè. Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door gewoon te aanvaarden dat niet de omzet, maar de winstgevendheid gedurende een paar jaar laag zal zijn omdat er gewoon geïnvesteerd wordt, dan is het ook. Dat is ook een beetje fake. Dus je gaat niet alleen over, willen we dat toen met ondersteund worden, die alleen door mijn woord, maar ook in ik denk dat ons team dan dat wilde. Het is daarom dat we met elkaar proberen te werken (Be, Ne, Lux en de verschillende 'lagen'/verantwoordelijkheden). Maar dat is nu niet voldoende en dus te zwak op het ogenblik om aan die visie bij te kunnen dragen. Die visie komt niet door in de andere lagen, omdat enerzijds – ik heb ook gezegd – ik er een Calimero effect is: dat moet ook geld tegenover staan, om wat dingen door te voeren en zo bij te kunnen dragen aan de visie. Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.

00:20:48

*Speaker 1:* Ja, oké, helder. Vervolg vraag is, dat: stel je omarmt enterprise architectuur als het begrip door die lagen dus goed te combineren dan zijn er aanwijsbare voordelen, die heb ik uit de literatuur gehaald die ik heb gebruikt. Die heb ik ook opgesomd in dat in die terms used, het document dat voorafgaand aan het interview is gedeeld. Als je ze in beeld hebt, , dit is voor mijn onderzoeksvraag belangrijk, kan je aangeven wat wanneer de lagen meer op elkaar aansluiten dan nu het geval is, welke uitdagingen kunnen dan verholpen worden. Denk hierbij aan de uitdagingen zoals besproken in vraag 1 en 2. Dus denk aan die legacy systemen, die data sources en de snelheid ervan, stakeholders support istoch ook wel een belangrijke denk ik. Zijn er bepaalde voordelen, dus die benefits kunnen die kunnen helpen bij tackelen van een aantal van die uitdagingen?

00:22:11

*Speaker 2:* Ik denk dat als we meer als een echte enterprise architectuur zouden hebben er een paar voordelen zouden zijn. Ik denk dat je dan makkelijker IT en en business kunt op elkaar alignen. Het maakt het ook duidelijker voor de mensen waren de organisatie naar toe wilt gaan. zHet wordt ook duidelijker als men goed communiceert wat de doelstellingen zijn. Dus je hoeft waarschijnlijk minder toe te lichten (er is dus meer begrip en support: men spreekt meer dezelfde taal) omdat duidelijk wat men vanuit strategisch oogpunt wil en dan ik denk ook dat je op vlak van vanuit die systemen meer efficiënt gaat zijn. Dat je minder kosten zult hebben is op termijn haalbaar, als je stap voor stap die oude systemen weg haalt.

00:23:24

*Speaker 1:* Ja.

00:23:32

*Speaker 2:* Maar je moet wel de tijd hebben dit sort zaken goed uit te voeren. De kosten moeten waarschijnlijk naar beneden. Het is vooral belangrijk dat er ook meer meer revenue binnenkomt. Dus als je als je beter afgestemd had, dan hoop je dat u en klanten, dat ook zien weer meer af gaan nemen (revenu omhoog).

00:23:56

*Speaker 1:* Dat relateert dan aan meer (nieuw) business doen, omzet omhoog. Dat gaan je klanten dan ook ervaren (betere afstemming).

00:24:06

*Speaker 2:* Maar het gaat ook over mensen Ik zie dat bij jou niet direct staan. Ik denk ook dat dat het handiger is om goed te communiceren. Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en dat goed gecommuniceerd wordt, krijg je ook de mensen weer mee als hij van kijk daar, daar gaan we naartoe. Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn.

00:25:02

*Speaker 1:* Nee, precies even kijken naar het lijstje van ik heb, daar staat ook in één keer speaker common language. Ik denk dat hetgeen je zegt ik aan die benefit kan linken.

00:25:16

*Speaker 2:* Ja, maar problemen die er vaak zijn, is dat het topmanagement zegt van: we willen dit we willen dat... als dit vijf jaar lang wordt gezegd men dit eerst gelooft, daarna niet meer. Je moet mensen mee krijgen door zelf het al goed te communiceren.

00:25:37

*Speaker 1:* Ja.

00:25:37

*Speaker 2:* Als ze ook zien dat dat daar al de stappen en de processen opgebouwd worden om dat te doen krijg je meer draagvlak. Het gaat niet alleen over de grote e mail rond investeringen die wordt gestuurd, maar ook dat je juist het bedrijf organiseert om dat te kunnen opleveren.

00:26:08

*Speaker 1:* Dat is heel lastig. Ja, nee, ik heb een mij inderdaad dus als het management zeg, maar de visie uiteraard of een strategie presenteren. Je moet niet alleen onderbouwing geven/opnoemen, maar ook laten zien in de acties die je neemt dat men dat op de werkvloer eigenlijk ook kan zien. Oh, ja, we gaan ook echt die kant op en het wordt ondersteund. Dan krijg je meer mensen mee.

00:26:28

*Speaker 2:* Ja, en in beide richtingen bedoel enerzijds om alle goede ideeën mee te krijgen, maar ook anderzijds – en dat is volgens mij minstens even belangrijk, je kunt zijn, iemand heeft een origineel idee, wat een leuk idee is, maar die eigenlijk helemaal niet past in de rest van de visie. Als je een enterprise architectuur hebt, dan gaan toch wel mensen bij en dan wordt dan wordt investering gedaan. Ik die niet onmiddellijk opvalt, maar uiteindelijk gaat het nergens naartoe. Als je dit mooi in een in een architectuur kunt meepakken van al die verschillende lagen dan kreeg je minder de kleine ideeën en had je meer ideeën die in dezelfde richting zouden gaan en niet zoals het nu gaat: we hebben een paar projecten –die leuk waren maar nergens naartoe gaan omdat ze pas na nergens in en dan na verloop van tijd bijvoorbeeld na zes maanden of een jaar nu ineens stoppen omdat ze ook niet ondersteund worden of niet meer ondersteund worden.

00:27:39

*Speaker 1:* Oké, In sommige door jou gegeven antwoorden komt natuurlijk vaak al heel veel informatie naar boven, zo zijn de vragen ook gesteld. Dus het is helemaal goed alleen voor het geval dat dingen niet getackeld zijn, . Mijn vervolgvraag is ook al een beetje aan bod gekomen, die ging erover of je gelooft dat de betreffende stakeholders, wat hier ook de investeerder kan zijn, dus degene die echt de beslissingen kunnen nemen over enterprise architectuur, in zien en begrijpen dat EA deze besproken voordelen kan opleveren.

00:28:40

*Speaker 2:* Dat hangt volgens mij wat voor investeerders je hebt. Sommigen zijn, zoals in ons geval, het type dat snel winst wil behalen met de investering die is gedaan (kopen van het bedrijf, de DSE). Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die uit de industrie komt In het laatste geval is het dan waarschijnlijk ook meer aan het management om zo een architectuur op te zetten dat je zegt van kijk, we willen voorkomen dat iedereen al een richting op gaat, maar tegelijkertijd ook ook zorgen dat er een visie is. Dat komt dan va het hoogste niveau. Het hangt er echt van af hoe dicht dat ze betrokken zijn bij het bedrijf en in hoeverre is de kennis hebben van de business zelf: het is om het even of dit nu een data bedrijf is of of iets anders. Dit is iets algemeen.

00:29:38

*Speaker 1:* Oké, dan heb ik de volgende vraag: die gaat over ergens en dan gaat over performance expectations bijvoorbeeld, wat wordt verwacht van het als DSE als het gaat om performance. En wat is nodig om aan die verwachting is, r te voldoen. Dus dan kun je denken aan experience van klanten, ook van collega's. Dus wij we natuurlijk ook allemaal dat we een systeem gebruiken om bepaalde informatie te krijgen of richting je klanten of interne processen.

00:30:19

*Speaker 2:* Wat bedoel je met performance.

00:30:21

*Speaker 1:*, het verwijst hier naar de individuele verwachtingen van adoptie, maar ik ben werkzaam in jouw bedrijf is in de dse en ik verwacht als ik toegang hebben, bijvoorbeeld tot ik noem een voorbeeld sales forces dat ik ook gewoon die data krijg die ik nodig hebt om iets over een klant te weten en om te weten wat mijn vervolgstap is met die klant. Hetzelfde is natuurlijk vanuit perspectief van de klant: die neemt de service bij ons af, en die verwacht gewoon dat hij de data krijgt binnen een bepaalde snelheid of in een bepaald formaat en zo hebben we allemaal, denk ik, verwachtingen van hetgeen waar we mee te maken hebben op dagelijkse basis. Het sluit dan wel weer aansluiten van en op systemen.

00:31:13

*Speaker 2:* Dus de vraag is: wat zijn: wat zijn de verwachting van ons van onze interne of externe stakeholders.

00:31:19

*Speaker 1:* Ja, ik heb hem ook een beetje opgesplitst. Nog een intern en extern.

00:31:29

*Speaker 1:* Deze is eigenlijk van hoe doen we het als bedrijf met onze data oplossingen, want dat is toch de core business en wat wordt verwacht van ons bedrijf door klanten hoe voldoen we daaraan? Ik denk ook wel dat we hier kunnen kijken naar een medewerker die moet werken met goede tools en middelen die die aangereikt krijgt.

00:32:01

*Speaker 2:* Ik denk dat externe stakeholders van ons het volgende hmn ik zal heeft. Ze proberen ze in de correcte volgorde intense juist verwachten eh volledige data makkelijk toegankelijk, en dat is zo makkelijk toegankelijke om om de data te raadplegen en denkt dat naast juist, volledig en makkelijk had zoek. We verwachten dat we en een soort van inzicht heeft bedoel is niemand die twijfelt over het feit dat wij veel data hebben. Maar het is wel handig dat in, want jou daarom, door middel van een score of iets grafisch of of iets anders het jou toelaat om die data makkelijk te interpreteren. Ik denk als we dit zouden kunnen doen voor alle producten en alles data hebben altijd juist en volledig makkelijk toegankelijk en en een soort van van de mogelijkheid hebben om om heel veel data te consolideren. In iets dat goed te begrijpen is door onze klanten

00:33:23

*Speaker 1:* Oké, en als je als je hem intern nog bekijkt.

00:33:32

*Speaker 2:* Ik denk dat het onze medewerkers verwachten dat dat als ze tegen de aanleveren of dat niet in salesforce staat. Daar werden inderdaad terug weer correcte en volledige data, liever, maar ook op op een manier die die zowel inzake product als er zaken financieel te uit te leggen. En dan is heel moeilijk is aan onze klanten om te zeggen van kijk, je hebt die data maar je moet vijf verschillende producten van ons afnemen en die wordt op zes verschillende manieren geleverd. onze medewerkers verwacht en dat we goede correcte data leveren, maar ook dat dit intern goed is voor meerdere afdelingen en processen, bijvoorbeeld ivm afrekeningen. factureren finance. Men moet krijgen wat ze nodig hebben.

00:34:39

*Speaker 1:* Oké, ik maak daar een neutraal van, dat is lastig over dit soort dingen heb je altijd wel een idee.

00:34:50

*Speaker 2:* Tuurlijk.

00:34:51

*Speaker 1:* Meerdere mensen voor wie weet hebben ze een andere, heel andere antwoorden. Werk. Dat kan me niet voorstellen, maar.

00:34:58

*Speaker 2:* Heb ik had natuurlijk hadden.

00:35:00

*Speaker 1:* Ik denk wel dat, want het is natuurlijk zeg maar – en moet algemeen in inzetbaar zijn. Ik denk dat het best wel veel data – partij trouwens die langer bestaan, wel dezelfde uitdagingen hebben. Trouwens.

00:35:16

*Speaker 2:* Ja, klopt. Ik ben laatst met een paar gaan lunchen en die lopen deels tegen dezelfde dingen aan. Ook hebben zij daarnaast soms een iets ander probleem maar het over het algemeen hebben die wel problemen.

00:35:38

*Speaker 1:* dan is het toch een beetje universeel.

00:35:42

*Speaker 2:* Volgens mij ja ook omdat vaak als je langer bestaat als bedrijf, als data bedrijf, je allemaal aan loopt tegen data formaten, iedereen krijgt nu een beetje hetzelfde. Het is logisch dat dat je na verloop van tijd daarin terechtkomt Het was ook een sector met maar met een relatief grote winstgevendheid. En dan kom je in een situatie dat als je op een gegeven moment minder kan investeren omdat de marges minder worden. Dan wordt er nu meer gefocust op de winst te te te optimaliseren. En dan blijft alles op hetzelfde niveau k. Dus dat is ook een een een probleem die er is maar goed. Maar het klopt volledig. Ik denk dat de helft van de data partijen hetzelfde probleem heeft.

00:36:47

*Speaker 1:* Dan gaat mijn volgende vraag over: dat noemen ze individual learning stok en organizational learning stock. En dat gaat eigenlijk. Ja, je kan het ook een beetje onderscheid in in training, maar stel we hebben wat mensen die daar die er wel verstand van hebben en in ieder voor openstaan voorziet het bedrijf in de mogelijkheid voor mensen om zich daarin te verdiepen en daar ook dingen ideeën voor aangedragen staat er dus faciliteert de organisaties. Staat ons bedrijf daarvoor open? Want als je een paar mensen hebt die goede ideeën hebben over enterprise architectuur en de EA voordelen begrijpen, en dat kunnen linken aan de business strategie en de doelen van het bedrijf, is het iets waar het bedrijf voor open staat? Om mensen zeg maar daarin te faciliteren, maar tegelijkertijd kan dat

helpen. Stel dat het bedrijf daarvoor openstaat om de organisatie eigenlijk beter te maken. En dan zou wat meer richting wel een keer adoptie van enterprise architectuur te gaan. Is dat iets waarvan jij denkt dat dat ondersteunt wordt of kan worden?

00:38:11

*Speaker 2* Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want als je dit goed wilt doen en het helemaal wilt invoeren, dan heb je ook een aparte afdeling nodig. Maar dan heb je wel iemand nodig die strategisch nadenkt en die dan zorgt dat dat uitgerold wordt – is dat een soort van van net als geen WWN. Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën. Er is wel een gebrek om die op een gestructureerde manier op het niveau te brengen en daar doe ik de goedkeuring gaat krijgen om die te laten uitvoeren. Dus het antwoord op je vraag is: ik denk het wel, maar dat heeft de ik alleen maar nut als men ook bereid is de organisatie aan te passen en dat dan eigenlijk strategische voorstellen met daarin bepaalde opbergsten daarvan in kaart te brengen en het te koppelen aan elkaar. Wat levet het op: nu zijn dat vaak lijnmanagers die daarmee bezig zijn, maar ook op 't hoog niveau? Ik denk het niet, dus je moet een stuk van uw strategische beslissing aan een ander team overlaten. Ik stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

00:40:36

*Speaker 1*: Ja.

00:40:36

*Speaker 2*: Hoe voorop sta je wel voorop staan om bedrijven om omdat zou openstaan om om mensen opleidt dat vol ja en en allemaal ideeën opstaan. Om echt ook een stuk het handen te heeft, heb ik inmiddels zelden gezien als vooral als bedrijf zijnde.

00:40:53

*Speaker 1*: Ja, oké, nee, dat, dat is voor mij een helder antwoord.

00:41:01

*Speaker 2*: Oké.

00:41:03

*Speaker 1*: En het is inderdaad, ik had nog als een soort van statement buiten en misschien is een individuele partners. Die is ie, continues, transformation projecten, ik en coachen dus je haalt precies die dingen aan die daarin stonden,

00:41:27

*Speaker 2*: Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat ik nu zie gebeuren..

00:41:37

*Speaker 1*: Ja, precies dan de DSE to be. Het werd deze atp dus van stel dat er veranderingen doorgevoerd zouden kunnen worden. Als er geen beperkingen zijn boos, zou het idealiter de uitzending. Hoe zouden de verschillende lagen dus weer die business strategisch en informatie en applicatie lager op elkaar afgestemd zijn? Het eerste deel van het interview betreft ook van hoe is het nu en dit gaat er over hoe zou die eruit moeten zien. Zou een verandering daarin kunnen helpen dat die verschillende lagen, de business en dus de doelen van het bedrijf zo goed mogelijk ondersteunen?

00:42:39

*Speaker 2*: Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker beter. Dan moet je wel starten met een duidelijke visie. Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende kennis is en gehaald kan worden in de business. Het zijn de data en hoe het proces wat vandaag moeilijk is dan moet je kijken hoe ver dit uit elkaar ligt. Als het strategisch niveau naar links wil en hete data gedeelte zegt, we willen naar rechts, dan wordt het oorlog als er een investering nodig is.

Over een ideale situatie heb ik niet echt nagedacht.

Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik dat zou doen? Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren. Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan de strategie en zo kijken of dit aan sluit. Als de business en de strategie meer aansluiten zou goed zijn. Dit zou fantastisch zijn, maar er is nu een gedeelte van de mensen/stakeholders, die niet (vooruit) wil .

00:44:32

*Speaker 1*: Nee. Maar jij gelooft er dus wel in dat als dat de lagen beter op elkaar zijn afgestemd dit goed zou zijn. Mits er minder beperkingen zouden zijn, zeg maar wat nu het geval is, geloof je dan wel dat je dan met als je dat ze als bedrijf daarvoor wel voor zou kiezen, dat een keer zeg maar goed in te richten, op te zetten dat die voordelen voor het bedrijf houdt kunnen worden.

00:44:59

*Speaker 2*: Ja, dat denk ik wel.

00:45:04

*Speaker 1:* Oké, kijken ehm, ja, als je dat wilt end de vrijheid zou hebben dat te doen..

00:45:31

*Speaker 2:* Imagine.

00:45:34

*Speaker 1:* Nog even: het gaat er eigenlijk om om tot de TO-BE situatie te komen om veranderingen door te voeren, daar komt het gewoon wel op neer. Zouden deze dan meer cultureel politiek structureel procesmatige zijn of of allemaal of misschien twee van de vier? Wat zou de grootste verandering zijn qua type verandering om dit te bewerkstelligen.

00:46:00

*Speaker 2:* Wat is het verschil tussen politiek en cultureel.

00:46:05

*Speaker 1:* Ja, dat kan ook zijn wat jij net aangeeft over Frankrijk dat natuurlijk een Frans bedrijf boven zit. Die werken op een andere manier weer dan ja Belgen en Nederlanders.

00:46:17

*Speaker 2:* Ja.

00:46:18

*Speaker 1:* Dus dat kan ook te maken hebben met van nou ja, kijk er Nederlanders zegt ook alles heel direct en Nederlanders zijn niet beledigd, maar de rest, wat eerder zeg maar in Frankrijk jou niet uit te leggen, is natuurlijk wat nog wat anders. Dat is ook wel politiek, maar politiek kunnen ook voorzien dat bijvoorbeeld de mag nu zit, bijvoorbeeld ik noem maar even gewoon algemeen voorbeeld. Wat één of twee mensen alle beslissingen kunnen nemen en dat daar bijvoorbeeld andere mensen zich daar niet tegen uit te spreken of ideeën durven voor te dragen.

00:46:49

*Speaker 2:* Ja.

00:46:50

*Speaker 1:* En cultuur is ook dat mensen zeggen: maar ik doe het altijd op die manier. Al tien jaar, dus dat ze niet zo houden van verandering is natuurlijk ook een cultuur.

00:47:00

*Speaker 2:* Ik denk dat als ik dan toch moet kiezen van alle vier, want het is allemaal een beetje. Maar ik denk dat cultureel er de belangrijkste het is gehoord, niet in de cultuur van bedrijf om om zo te werk en en is er wel een probleem van een top als meneer door heel. We hebben ook heel veel mensen bij ons die die gewoon zo wel iets doet omdat ze vindt het leuk idee zonder dat lijkt afgestemd is. Dat is misschien wel nodig geweest in het verleden, één van de van discussie die ik had me met Luc – is de reden dat we dan soms heel moeilijk de manager zijn is dan dat wij heel ver van Amerika zet. En als wij hetzelfde idee, dan gebeurt er gewoon helemaal niks.

00:47:42

*Speaker 1:* Ja.

00:47:42

*Speaker 2:* Dus waarom heeft België 17 aparte programmaatjes geschreven voor klanten? Omdat er gewoon niemand anders was. Die deed dat dus om een reden. Als we dat willen veranderen, moeten we echt op strategisch niveau meer samenwerken en dat raakt wel een culturele verandering.  
het verschil tussen de tussen de belgen, de Fransen, het Nederlands is een ding maar je moet ook kijken naar de mensen onderling.

, Wat al jaren gebeurt, gaan moet nu worden aangepast.

En dan als dat aangepast is. Dan gaan we eens even kijken naar hoe het proces loopt. Voorbeeld: ik heb een vraag van de klant. Ik ga dan niet zelf proberen oplossen. Ik ga gewoon kijken wat wat past in in onze strategische visie. En dan gaan we dat meenemen in het verhaal/de nodige oplossing. Dus als we het culturele soort kunnen aanpassen – en dat zal waarschijnlijk de processen raken, moeten we ook kijken wat politiek speelt. Wat minder denk ik dat dat we, maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

00:48:56

*Speaker 1:* Oké, en dat komt sluit mooi aan, eigenlijk bij het voor mensen inzichtelijk maken wat ze wat bepaalde veranderingen voor voordelen kunnen behalen voor het bedrijf en dus ook voor in hun werk. En zo is de cirkel rond.

00:49:12

*Speaker 1:* En ik denk dat er heel redenen zijn waarom mensen dingen op een bepaalde manier doen. Inderdaad, dus dan kun je veel brengen en het kun je hebt tegengehouden natuurlijk altijd. Het is niet altijd zwart wit.

00:49:26

*Speaker 2:* Ik zie niet als negatief. Het is gewoon zo dat mensen nu op een bepaald moment om een oplossing vragen en op de manier een paar jaar blijven. Passen zich aan aan die cultuur. Anders vertrek je: of omdat je elders wordt gevraagd, of je wilt vertrekken omdat je minder flexibel bent bijvoorbeeld.

00:50:03

*Speaker 1:* Ja, en laatste de laatste vraag: zijn er volgens jou of zie jij, methode of tools, frameworks buiten de enterprise architectuur, vreemd framework, zeg maar die ook zouden kunnen helpen bij het oplossen van de challenges de handen. Uitdagingen waar het bedrijf mee aanloopt tegen gaan loopt. Dus je gaf wel aan als jij stel dat je stel dat het bedrijf wel ja wat meer zou omarmen of een bepaalde dingen zijn implementeren. En dan zie je daar wel echt de voordelen van in dat die ook die uitdaging die je hebt genoemd, kan tekenen en welk voordelen oplevert. Maar zijn er meer manieren waarop dat volgens jou te bereiken is.

00:50:51

*Speaker 2:* Ik ben niet zo sterk in de in frameworks dat u maar hoogstwaarschijnlijk maar nee ik ik, ik heb er te weinig kennis, of ik ik waarschijnlijk zijn – een andere manier doen om ook iets een een bepaalde cultuur geïmplementeerd van verantwoordelijkheid en van welke kut ah, oh, nee, ik weet nee, ik kan heel wat.

00:51:31

*Speaker 1:* Misschien dat je misschien dat je een bepaald ligt. Misschien zag je op een bepaalde ligt, maar ik vind het is wel goed om te vragen, want onderzoek gaat ook over een structuur. Sommige gezien er misschien geen heil in om zoiets wel een keer te doen. Sommigen wel alleen misschien zijn er ook andere manieren waarop je dat misschien kan bereiken. Maar het komt natuurlijk ook wel aan op beetje formaliseren van de structuur, de processen en automatiseren, en dat.

00:52:01

*Speaker 2:* Maar ik denk sowieso dat het word: kijk, dit heb je niet nodig als je bedrijven van 50 60 man. We zitten nu bij 400 man luc is non stop bezig om te kijken naar een bedrijf te kopen of verkopen. Ja, dus we, hoe ga je dit allemaal afstemmen? Nou, dat is echt eenmaal het probleem dat we nu hebben. We hebben nu ook een bedrijf gekocht.

Maar als je geen bepaalde visie hebt, ontbreekt het dus aan strategische aanpak over waar men naartoe wilt.

00:52:35

*Speaker 2:* Als duidelijk is dan op zijn waardoor de technische problemen zijn, evengoed, want hij niet op opnieuw discussieert waar we naartoe, dan zijn wij kijken. Beste obiku, u zei: kocht: we hebben nog twee jaar wachten, maar jullie eh om om nog maar de lift. Ondertussen hem zowel op vlak van business aan op vlak van haiti aegon de dingen implementeerd en sommige dingen hiermee. De leuk omdat je je eigen netwerk hebben, jullie helemaal hier, maar dat is gewoon niet de strategische visie, we daarnaartoe, hè, jullie zijn een een ontwikkel club. Jullie zijn niet een aparte hup ergens in, want dat dat op op lange termijn. Is dat ook niet niet de mensen om met dat dat duidelijk is op vlak van entreprijs management. En dan dan dan dan is er minder discussie tussen de beslissing nemen, verliest ook minder tijd om om met de mensen te babbelen. Dan zijn wij keken. Sommige dingen kunnen we gediscussieerd. Andere dingen passen gewoon niet het. Er is we kunnen beslissen hoe dan wat gaan doen, maar het gaat sowieso gebeurt. Ik zie daar wel je je noemde enterprise architectuur, maar een een duidelijke, duidelijk visie. We hij naartoe wilt die ook met zowel de business als het strategisch niveau helpt enorm.

00:53:51

*Speaker 1:* Ja, oké, dank je wel.

## Transcription of interview with stakeholder 12

00:00:03

*Speaker 1:* Even kijken: ja gaat goed volgens mij. Oké, vraag één is even wat meer algemeen. Wat zijn volgens jou de voornaamste uitdagingen voor de data service environment, dus voor ons bedrijf in dit geval.

00:00:25

*Speaker 2:* Oeh ik denk dat het feit dat de richting die we op moeten gaan nog niet vaststaat, wat ervoor zorgt dat we geen juiste architectuur beslissing kunnen nemen. Zolang je niet weet hoe je omgaat met je data welke producten leidend moeten zijn, welke strategie je kiest.. ik denk dat dat de grootste belemmering is hoe te komen tot een gezamenlijke architectuur.

00:01:01

*Speaker 1:* Oké, dat is dus meer intern. Wat ervaar je extern. Wat ervaar je daar?

00:01:12

*Speaker 2:* Extern ervaar ik dat als ik kijk naar onze als ik kijk naar partijen om ons heen.

00:01:22

*Speaker 2:* Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal is of gewenst is, maar ik denk dat het ook voor heel veel partijen in de utopie fase zit. Ook als ik kijk naar andere marktpartijen op sommige vlakken, waar ik goed zicht op heb (want ik zit er diep in geworteld), op hoe dat bij anderen gaat. En natuurlijk kijken we kritisch naar onszelf. Maar ik kan eigenlijk nu geen marktpartij opnoemen, dus een andere service providers, die dit wel heeft/goed op orde heeft.

00:02:04

*Speaker 1:* Oké en ehm dus eigenlijk, daar kun je 'm wel inderdaad wat breder trekken in die context. Dus iedereen heeft, wat denk jij en ik dacht zelf, maar ik denk misschien een goed weer te toetsen dat ook wel een beetje te maken heeft met de meeste vergelijkbare partij in de markt. Die bestaan toch wat langer. Dus ja, dan heb je gewoon wel te maken met ontwikkelingen van de laatste tien jaar.

00:02:30

*Speaker 2:* Ja, .

00:02:31

*Speaker 1:* En dat er best wel moeilijk is om ja daar op gemakkelijke wijze aanpassing op te maken.

00:02:38

*Speaker 2:* Tuurlijk ik denk dat ik denk dat het zeker meespeelt en ook partijen in onze markt stonden. We zijn straks een traditionele sector. We hebben zeker in Nederland, weinig nieuwe spelers . Veel partijen bestaan al langer of hebben hun oorsprong in samenvoeging en zijn uiteindelijk geconsolideerd. Dus we hebben ook te maken met nou ja verschillende architectures en dat is bij ons niet anders. Ik denk dat dat wel meespeelt. Ja, ik denk dat het ik denk dat dat makkelijker is om met een dergelijke architectuur te beginnen dan om een bestaande omgeving om te zetten in een dergelijke architectuur.

00:03:26

*Speaker 1:* En jij noemt, nu ga ik even door naar vraag twee meteen, want daar heb ik eigenlijk een aantal. Ja, challenges, zeg maar die uit eerder onderzoek, zeg maar naar voren zijn gekomen naar je noemt er al een paar. Ik ben benieuwd of je die ook herkent ik noem ze mijn een stuk voor stuk op de toename van aantal data soorten die je moet koppelen aan je omgeving is, is dat iets wat je kan bevestigen, of is dat niet echt het geval.

00:03:56

*Speaker 2:* Nee, dat is wel een uitdaging. Het is wel een uitdaging.

00:04:02

*Speaker 1:* Er komt dat ook door verschillende formaten van de inderdaad.

00:04:06

*Speaker 2:* Met name daardoor, niet alleen de formaten maar ook de wijze waarop de bronnen als het ware gerangschikt zijn. We hebben wij zelf ook echt wel problemen mee. Kijk, of iets nu data type a, type b of type c is, dat maakt eigenlijk niet zo heel veel uit. Tot een bron ben ik naar een tekst csv op en dat maakt wel van extra is. Dat maakt het ook niet zoveel uit. Alleen op het moment dat het bijvoorbeeld de data relationeel is opgebouwd, los van het los van het formaat, dus ik heb het meer over de over de oude rangschikking van elementen. Hoe elementen gekoppeld zijn aan elkaar. Op het moment dat het relationeel is, als alles relationeel zou zijn, dan is dat niet zo. Dan is dat niet iedereen, zn probleem. Maar wat je ziet is dat waar we jarenlang hebben gewerkt met die relationeel zijn opgebouwd, nu te maken hebt met een andere structuur van data . Kijk bijvoorbeeld naar hoe de jaarrekening is opgebouwd. Die zijn niet relationeel opgebouwd. Er zijn eigenlijk oneindige structuren. Het is heel lastig om dat te combineren met de (onze) relationele structuur.

00:05:32

*Speaker 1:* Oké, nee en ehm heb jij als als we kijken naar een snelheid van echt de data service is wat je moet leveren richting je klanten? Merk je daar nog een extra uitdaging hebben of een uitdaging? Of valt het eigenlijk al mee? Is het met name dan datgene wat je net zegt.

00:05:56

*Speaker 2:* Ik zie ik: zie de snelheid niet zozeer aan een uitdaging.

00:05:58

*Speaker 1:* Oké, en het aanpassen van processen.

00:06:09

*Speaker 2:* Ja, dat is een mooi antwoord, denk ik, want dat zou dat. Als je, als je dit accepteert, een dergelijke structuur, dan zou dat geen uitdaging mogen zijn als ik hem even totaal maar er plassen aan onze organisatie. Ja dus een uitdaging, ja, want dat kost geld en de mensen dr voor nodig en de kennis. En als je geen goede richting heb je processen niet goed dus, ja, bij ons is het zeker zekere uitdaging.

00:06:35

*Speaker 1:* Oké, maar hij zegt dat is niet per se moeten zijn of hoeven zijn. Dus op het moment waarop.

00:06:42

*Speaker 2:* Bij ons wel.

00:06:43

*Speaker 1:* Oké en ehm koppelen ook even aan het aanpassen van het proces. Hè. Stel dat er wel wat duidelijker richting is. Dan zou je dus wel iets aan moeten passen. Zou dat extra kosten, dus in personeel en it- met zich meebrengen? Oké, en kijkend naar de lagen van IT- van enterprise architectuur: dan heb je een business layer, een strategie laag. Dus eigenlijk een strategie, de visie, je business layer is met de processen en de producten die er aanhangen. Die moet je natuurlijk koppelen aan je doelen die je normaal gesproken hebt. Het ideaal plaatje is als je een goede en architectuur hebt, deze de informatie laag en je architectuur laag ondersteunt en dan is dat dus aangesloten/connected op je business en strategie laag en de doelen. Nu merk je dat het hier niet helemaal goed is aangepast op elkaar, kun je daar iets over zeggen, of misschien in combinatie met wel of geen support van de van de betreffende stakeholders, dus mensen die daar beslissingen over kunnen nemen.

00:08:00

*Speaker 2:* Kan je de vraag opnieuw stellen, even heel concreet.

00:08:03

*Speaker 1:* Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het interview dat het momenteel een uitdaging is van ons bedrijf nu dat er eigenlijk niet echt een visie is over hoe iets ingericht zou moeten zijn als ik kijk naar enterprise architectuur. Dus in principe geef je daarmee volgens mij aan dat er nu vanuit boven in de organisatie dus niet echt een support is voor het afstemmen van de verschillende lagen van een mogelijke EA.

00:08:29

*Speaker 2:* Mee eens ja, klopt.

00:08:31

*Speaker 1:* Dat komt er een beetje neer op dat er eigenlijk gebrek aan stakeholder support is.

00:08:40

*Speaker 2:* Ja, nou ja goed, ja, ja, zo zou je dat wel zo zou je dat zo wij dat we kunnen zeggen van ja, ik weet niet of het echt is aan support, maar ja, zolang je niet met alle stakeholders. Nou ja, dezelfde kant op vaak hetzelfde bootje dus aan de kant opgaat, denk je dat het heel lastig is om wat goed te hebben. En ik weet niet of je dat al vindt dat als support kunnen noemen. Maar daar begint het wel mee.

00:09:08

*Speaker 1:* Ja, oké en ehm de volgende vraag gaat over de huidige situatie. In welke mate sluiten de huidige strategie lagen en de business laag, dus weer de doelen, een strategie van bedrijf, visie van het bedrijf en processen en de oplossingen aan op de informatie en applicatie laag van de van de data service environment? Kan je iets zeggen over de mate waarop het wel of niet aansluit of hoe dat hoe dat nu is opgevangen, ingericht.

00:09:50

*Speaker 2:* Volgens mij kwam een dergelijke vraag ook terug in dat in die in die survey die kijk als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als je dat afzetten tegen zeg maar even tegen je applicatie laag. Dan is dat er en dan werkt dat als je het afzetten tegen wat de business eigenlijk wil en waar je ook strategisch gezien naartoe zou moeten gaan. En dan zit daar een volgens mij gat tussen.

00:10:23

*Speaker 2:* En het antwoord zit denk ik ook een klein beetje verscholen in het feit dat die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet helemaal noemen, maar dat is zeker niet de totale enterprise architectuur zoals je die zou willen. Dat is een architectuur die is opgebouwd eigenlijk uit verschillende laagjes in verschillende momenten van tijd gebouwd. Als je dat af scheidt, onze applicaties hebben dezelfde opbouw, dus dat die applicatie laag en onze architectuur dat die op elkaar aansluiten, ja dat gaat eigenlijk hand in hand als je de business laag pakt. Je kijkt dan namelijk ook naar wat er gevraagd wordt. Wat je waar je naartoe wil, wat je allemaal zou willen. Dan sluit dat niet meer aan bij wat we hebben. Vandaag de dag is kijkend naar de 4 lagen en je zet die onder mekaar dan zit er eigenlijk in het midden zitten er een dikke Rode lijn. Het sluit niet aan.

00:11:28

*Speaker 1:* Oké.

00:11:30

*Speaker 2:* Snap je is natuurlijk ...



00:11:32

*Speaker 1:* Ja, ik snap wat je zegt. Eigenlijk moet de DSE/de lagen van de architectuur wat flexibeler zijn en wat meer de business te kunnen ondersteunen ten opzichte van wat er nu ligt, zeg maar wat nu niet goed staat.

00:11:55

*Speaker 2:* Ja.

00:11:56

*Speaker 1:* Oké, ehm denk jij dat de volgende vraag dat dat degenen die eigenlijk nu de beslissingen nemen – en ik denk zelf even hardop dat dat nu met name bij de investeerder ligt – ehm en de mensen die daar net één lag onder zit. Denk je dat er genoeg begrip, maar ook echt gewoon support is van die stakeholders. Maar goed, je hebt er zelf eigenlijk ook wel in die. Ik voel het uit kunnen oefenen op enterprise architectuur, beslissingen dus degene die moeten besluiten om wel of niet zo een rode lijn zeg maar op te lossen.

00:12:38

*Speaker 2:* Mmm.

00:12:39

*Speaker 1:* Denk je dat degene die daar ja echt over gaan, dus zeg maar een go geven of juist niet dat ze voldoende begrijpen. Welke voordelen je daarmee kan behalen? Hoe wordt er niet zo naar gekeken?

00:12:55

*Speaker 2:* Wat je nu hebt is eigenlijk dat deze beslissing wordt genomen op groepsniveau. Je hebt te maken met een aantal lagen. We zien dat waar men naar de business kijkt, dan kom op de op de stakeholders die bijvoorbeeld in een markt waarvan ik er zelf dan ook eentje ben, die in de markt zien wat er wat er nodig is, die zien uiteindelijk de oplossing. Die moet op groepsniveau worden gedragen. Uiteindelijk ga je dat het niveau die beslissing neemt. Dat ligt, want uiteindelijk het ultieme akkoord ligt wel bij de investeerder, maar de investering niet doet eigenlijk, die moet je moet gevoed worden vanuit het vanuit de groep. Als ik kijk ook groepsniveau, dan denk ik wel dat je daar, dan denk ik, wel dat je daar de nee dan ga ik het moet anders. Ja, ik denk dat je op groepsniveau de een stukje kennis mist over onze klanten. Onze business, ons bedrijf, onze sector. Ik denk dat de mensen die op groepsniveau zitten en die zijn dat zijn ervaren corporate mensen alleen, ik denk voor en dergelijke beslissing over hoe je die structuur zou moeten inrichten en hoe je wat goed moet laten werken in ons bedrijf, met wat we nu hebben. We zijn met onze klanten niet helemaal goed bezig met waar we naartoe gaan: ik denk dat daar nog een stukje kennis ontbreekt–.

00:14:34

*Speaker 2:* Maar het heeft ook te maken met dat alle mensen op groepsniveau er eigenlijk allemaal, ja tien maanden a 16 maanden Max voortwee jaar op die plek zitten en ik denk dat voor een dergelijk ingrijpend iets dan moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

00:15:12

*Speaker 1:* Dus je geeft aan dat de degene die nu zitten die zeker invloed hebben op de beslissingen die wel of niet worden genomen aangaande de enterprise architectuur dat die er eigenlijk meer voor korte termijn inzitten of naar kijken dan voor de lange termijn beslissingen.

Dan ga ik nu een paar vragen over adoptie van enterprise architectuur. Het is wel zo dat je soms met wat antwoorden ook wel weer een deel van een andere vraag een beetje hebt beantwoord, wat helemaal prima is, want hierdoor krijg ik nog betere completere antwoorden op mijn vragen. Volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn.

00:16:26

*Speaker 2:* Ja klopt. Ik denk wel dat als het een juiste de business case is, dan zal dat best ondersteund worden. Maar het zal allemaal een korte terugverdientijd moeten hebben. En dat sluit een beetje aan op het korte termijn verhaal.

00:16:45

*Speaker 1:* Oké.

00:16:46

*Speaker 2:* Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moeten zijn.

00:16:58

*Speaker 1:* En stel dat er op een gegeven moment een investeerder boven komt of een nieuwe mensen op level die een wat langere termijn visie hebben, ze wel iets misschien binnen het bedrijf kunnen doorvoeren. Denk je dat het dan wel iets is dat mogelijk is? Of meer mogelijk is?

00:17:20

*Speaker 2:* Ja, ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur. Dus dus ja, dan denk ik zeker.

00:17:57

*Speaker 1:* Oké.

00:17:58

*Speaker 2:* Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden.

00:18:06

*Speaker 1:* Oké, de volgende vraag. Dit komt uit modellen die ik heb gebruikt, of uit de literatuur, welke mogelijke voordelen enterprise architectuur kunnen leverel. In het overzicht dat ik met je hebt gedeeld staan termen, daar is ook eigenlijk overzicht heheven van die benefits. Voor mijn onderzoeksvraag is het belangrijk om die te linken aan wat challenges die zijn besproken. Dan is de vraag ook van aan jou, welke van die voordelen zouden kunnen helpen bij welke uitdagingen. Welke voordelen zijn volgens jou belangrijk voor ons bedrijf, maar ook welke belangrijkste uitdagingen worden hiermee getackeld.

00:19:25

*Speaker 2:* Ik denk flexibiliteit, dat is iets wat er nu onbreekt er een zal zijn. Ik zal niet zeggen dat we nu nul flexibel zijn, maar het is allemaal tamelijk ingewikkeld. Een ander voordeel is die gelinkt is aan de kosten, en dat linkt natuurlijk ook aan flexibiliteit. (doordat we nu minder flexibel zijn hebben we regelmatig hogere kosten). In gedeelte van de flexibiliteit wordt beperkt door een enorme mate van kosten in onze huidige structuur of huidige architectuur. Dus misschien kan ik het een nummer drie, die in en kostenreductie, en ik denk zeker in en een gedeelte van het feit dat we ook geen aanpassingen kunnen doen.

Dit komt ook omdat we te maken hebben met bijvoorbeeld zaken die in het verleden zijn ontwikkeld, dus dat betekent op het moment dat we daar verandering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

00:20:17

*Speaker 1:* Ja.

00:20:18

*Speaker 2:* Het is duur, zeker omdat dat losse trajecten zijn. Je hebt dan geen standaard lang onderhoudscontract. Als ik bijvoorbeeld kijk naar het contract met een partij die voor een groot gedeelte verantwoordelijk zijn voor architectuur bij ons, als ze kijken hoe dat gaat, dan wordt eigenlijk elke aanpassing steeds opnieuw bekeken. Opnieuw worden kosten geraamd, het is elke keer een eigen project. Dat maakt gewoon dat het er nu bij het flexibel maken ook hoge kosten zitten daar zeker in die de effecten bij. Dat gaat dan een klein beetje hand in hand, denk ik. Een mooie voorbeeld nu is ook dat als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse allemaal losse onderdelen, dit komt ook uit het ook uit het verleden (legacy omgeving), dan is er geen standaardisatie. Momenteel is consistentie bij ons lastig te waarborgen op het moment dat je je architectuur hebt die draait op één op één leer op op een platform. Dan ga je heel veel inconsistentie uit de weg. Als ik kijk naar wat D&B (Dub & Bradtstreet, vorige moederbedrijf) natuurlijk ooit heeft bedacht met het hele met hele supply chain natuurlijk een typisch voorbeeld van belangrijke standaardisatie. Maar geen consistentie moet ik zeggen. Die hebben inmiddels wel een aardige slag geslagen door heel veel te centraliseren, bijvoorbeeld ook op Prime (database/omgeving) veel belangrijker te maken en niet meer zo te leunen op alles rond worldbase (oude database global) bezig. En dat is natuurlijk wel, dat zijn wel de stappen die je moet nemen eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep te gaan. Zo ver zijn wij nog niet, dus ik vind ik dat we ons eerst moeten verbeteren op het vlak van consistentie, dit zijn zaken waar wij ons echt wel op kunnen verbeteren, op het moment dat je voor een dergelijke architectuur zou gaan –

00:22:28

*Speaker 2:* move organisation for wordt, maar dat dat nog wel een goeie is, want het opent namelijk ook de deuren naar product development. Kijk, wij ontwikkelen nu geen alle producten op onze eigen architectuur. Laatste product, wat als het ware ontwikkeld is, is is IndueD, maar het is gekocht was eigenlijk gemaakt om een hele andere architectuur, Ikdenk wel dat productontwikkeling wel de manier is om de organisaties verder vooruit te krijgen, dus dat zijn die die zou die zou ik nemen, zeg maar als je het hebt over de voordelen van de enterprise architectuur, en dan zou ik die die vier bulletseruit halen.

00:23:30

*Speaker 1:* En daar is ook de vraag, want die gaat ook even over de adoptie zelf – Kijkend naar de huidige situatie, denk je dat betrokken stakeholders, dus weer die met die invloed en die uiteindelijk over de beslissingen gaan goed zicht hebben op deze voordelen en ze ook begrijpen: zouden ze daar wat mee kunnen? Of het kan ook zijn dat een deel misschien dat wel heeft en een deel niet of sluit het weer aan op wat je net zei dat de groep die er momenteel zit (korte termijn visie), omdat op groepsniveau besloten dat dat niet zou hebben.

00:24:05

*Speaker 2:* Nee, ik denk wel dat het vrij voor de hand liggende benefits zijn die zal men wel begrijpen. Dat zal het probleem niet zijn.

00:24:23

*Speaker 1:* Oké.

00:24:29

*Speaker 2:* Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en weten waar je je pijlen moet richten. Ik denk dat daar wat mij betreft het grootste struikelblok zit.

00:24:40

*Speaker 1:* Oké en ehm nog één vraag over die enterprise adoptie. Wat wordt , verwacht, zeg maar van de dse wat dus van ons bedrijf, als het gaat om performance. En dan gaat meer om de verwachtingen daaromtrent. En dan heb ik even als supporters statement, vind ik erbij houden: use your experience, Het gaat hier zowel over een interne gebruiker van de architectuur als als de klant: wat verwacht men van de DSE?

00:25:28

*Speaker 2:* Kan je de vraag iets verduidelijken.

00:25:33

*Speaker 1:* Natuurlijk. Een onderdeel van het door mij gekozen EA adoptie model betreft Performance Expectance. Net hadden we het over het begrijpen van e a benefits, maar er wordt ook gekeken naar wat wordt er verwacht van het bedrijf in kwestie, de zogeheten expectance. En wat is nodig 'to be able to meet these expectations? En dan heb ik dus over user experience, dus individueel van mensen binnen ons bedrijf die gebruik maken van verschillende onderdelen van de architectuur. Denk aan de verschillende systemen die mensen binnen jouw afdeling nodig hebben, maar ook sales, maar ook finance. Maar ook wat verwachten de klanten? Die verwachten natuurlijk gewoon dat zij een data op een makkelijke wijze naar boven krijgen.

00:26:32

Wat we wat wordt verwacht – en wat is dan nodig om aan die verwachting te kunnen voldoen. Misschien kun je een opsplitsing van wat wel wat wel goed gaat. Zeg maar er dingen die beter kunnen.

00:26:44

*Speaker 2:* Er is één iets wat ons opbreekt dat het ergst is en dat is dat we te maken hebben met allemaal losse losse systemen, daar hebben wij niet alleen, maar ook onze klanten last van. Het maakt eigenlijk niet uit of dat jij klant bent of dat je bent ons in de sales zit of in finance. Eigenlijk wil je allemaal uit diezelfde laag je informatie vandaan halen, waar ook onze klanten bij ons data ophalen. Wil de ontwikkelaar eigenlijk op diezelfde data, diezelfde data die de klant gebruikt iets kunnen ontwikkelen voor die klant en wil de sales inzicht. Hebben we eigenlijk informatie over wat die klant doet met onze data en hoe die gebruikt en finance dit? Wil men daar nog wat cijfers op kunnen plakken? Dus eigenlijk wil je in die informatie laag hybride zijn. Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op allerlei verschillende manieren vast In verschillende soorten systemen leggen we nu data vast en we gaan steeds proberen om bij een bruggetjes te bouwen tussen die data. Maar er is dus zeker geen sprake van een goede laag. Ik denk dat dat iets is waar wij als organisatie en ook onze klanten behoefte aan hebben. Ik weet niet of dit jouw vraag beantwoord.

00:28:18

*Speaker 1:* Jawel, dit sluit mooi op de andere antwoorden aan. Kortom: IWe willen dus eigenlijk allemaal echt gewoon één bron, dat is wat onze klanten natuurlijk willen (hebben nu vaak meerdere bronnen/oplossingen/api's nodig), het liefst via een omgeving. Dat willen alle collega's van de verschillende afdelingen ook.

00:28:42

*Speaker 2:* Klanten vragen weleens om een soort van van single sign on structuur. Er zijn nu klanten met zes producten die moeten zes keer naar een ander platform. Je moet de zes keer op een andere manier inloggen in een andere omgeving. Dan lijkt de data dan nog niet op elkaar, want dat één komt uit dat tonnetje en dat andere komt uit dat tonnetje en daar hebben we nog.... Nou ja, dan hebben we wel een soort van standaardisatie, maar ook hoe komt het uit hetzelfde tonnetje en dat kan er nog steeds anders uitzien. Eigenlijk wil je al dat soort dingetjes wegnemen. Er moet gewoon maar één versie zijn van een element en één schrijfwijze: niks anders

En vanuit daar wil je opbouwen, of dat je nou Maarten (commercieel directeur) bent, omdat je wil weten hoe vaak het verkocht is of of dat je de klant bent, en je wil dat ophalen. Het moet allemaal hetzelfde aangeven: er moet één waarheid van zijn op één manier op één plek. Dat is er nu niet.

00:29:38

*Speaker 1:* Wat op zich wel interessant zou zijn, want daar wordt onze data wel voornamelijk voor gebruikt- voor een versie van de waarheid. Dat willen ze wel.

00:29:49

*Speaker 2:* Nou, ik denk ook dat veel klanten nog niet eens zo ver zijn om het op die manier te kunnen gebruiken.

00:29:56

*Speaker 1:* Of de data via een oplossing afnemen om, maar je geeft het goed aan. Oké, dan is mijn volgende vraag er een over individual learning expectance. Dan kijk je eigenlijk naar of er mensen zijn die leren over EA en dit verder doorgeven aan of binnen de organisatie. Het gaat er over of EA als integraal onderdeel binnen de binnen het onderdeel is van de dagelijkse praktijk en van de cultuur. Dus dat het wat meer omarmd wordt m. En dat gaat eigenlijk over de houding van de van het bedrijf tegenover mensen met ideeën die die die wel vooruit willen, of ja willen kijken, hoe je nou misschien toch eerder tot zo een laag kan komen, of één versie van de waarheid.00:31:12

*Speaker 1:* Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of ondersteunt, zou kunnen worden.

00:31:18

*Speaker 2:* Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat dit ik denk kijk, we hadden het net ook bij één van die vragen over zo een goede EA structuur . Architectuur is iets dat kan een eerder genoemde benefit kan opleveren: pushing or moving the company of organization forward. Dat was één van die benefits die we waar we .

00:31:47

*Speaker 2:* Ik denk dat je met een dergelijke laag, dat je ook allerlei zaken van concept tot prototypes kunt gebruiken voor het vertalen van ideeën. Ik denk dat dat juist promoot. Iedereen binnen de organisatie kan er naartoe gaan /gebruik van maken als je zoiets zou hebben. Dat zou ik koppelen aan dat learning potentieel als dat als dat de manier waarop je nu learning definieert -. Maar als je learning niet positioneert als van joh, wat heb je er van geleerd, maar als je het vertaald naar een stimulans of de creativiteit, dan denk ik dat het, dan denk ik dat dat zeker helpt.

00:32:34

*Speaker 1:* Oké, Ik snap natuurlijk ook dat jij er een voorstander van bent Denk je dan ook dat het wel wat breder gedragen moet worden, want er zijn natuurlijk altijd een paar mensen, bijvoorbeeld hè, met goede ideeën. Wat zou nodig zijn om dat om dat te bewerkstelligen? Zeg maar.

00:33:17

*Speaker 2:* Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business waarin we zitten moet hebben, maar om daar te komen moet je eerst en dat is het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen.

00:33:34

*Speaker 1:* Oké.

00:33:35

*Speaker 2:* Is er gewoon geen richting moet kiezen, de richting is niet van een beetje. We doen nu een beetje van dat er dan wel eens doen we een beetje pappen en nathouden en als het misgaat, dan ga ik er een emmer water mee. Dat werkt niet.

00:33:45

*Speaker 1:* Ja.

00:33:46

*Speaker 2:* Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet je je moet weten wat er gebeurt. Je moet kijken naar de markt en bepalen welke kant je op wilt gaan. Je wil je naar links en rechts je verder naar beneden dieper. Gaan we wat ik veel wat we hebben een hebben natuurlijk? We hebben natuurlijk al jaren, want we hebben een beetje supply, een beetje sms, een beetje dit, een beetje wat we hebben een beetje SAP. Nee, SAPp, doen we toch maar niet tot dat er iemand roept: dan doen we toch, maar wel weer een beetje SAP. En wat gaan we nou doen met compliance? Hoe serieus doen we dat? Nou? Doen we dat zo serieus? Als dat we nu doen met die met die nou ja met een beetje een half half en met een product vol met fouten, of ga je gewoon alleen voor compliance, dan moet je andere dingen niet doen en dan moet je gewoon zeggen: ik ben compliance en misschien: moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

00:34:58

*Speaker 1:* Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van die ontbrekende visie, dat was voor jou de belangrijkste challenge dacht ik

00:35:07

*Speaker 2:* En alles hangt denk ik ook alles met elkaar samen. Kijk de reden dat die richting er niet is of niet komt is ook gewoon te maken met onwetendheid.

00:35:18

*Speaker 2:* Er zijn er die zitten er nog niet zolang. We vinden het daarom lastig om een beslissing te nemen die die misschien verkeerd uit zou kunnen pakken. Ook het investeringsfonds is natuurlijk een partij die geen jarenlange ervaring heeft in onze branche en precies weet welke kant we op moeten gaan. Er we zijn ook niet helemaal gelukkig uit mekaar gegaan met D&B. Dus we begonnen al met een valse start. Dat speelt wel allemaal mee. Dus ik denk dat het ergens ook een stukje ja onwetendheid is waardoor die waardoor die richting uitblijft, en de laatste ontwikkelingen nu is dat we niet met een extern bureau bezig zijn om een strategie te bepalen...

00:36:03

*Speaker 1:* Ja.

00:36:03

*Speaker 2:* Ik weet niet of je dat hebt meegekregen.

00:36:05

*Speaker 1:* Jawel. Ik heb ABN gevraagd om mee te doen. Aan dat strategie onderzoek.

00:36:11

*Speaker 2:* Ja, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook expertise opvragen, zeg maar van een dergelijk bureau. Maar goed, dat is wel, dat is wel omdat we er zelf niet uitkomen.

00:36:27

*Speaker 1:* Ja, want eigenlijk wel een beetje bijzonder is, maar het is zoals het is dat maar gewoon zijn, natuurlijk ook te maken dat Benelux organisaties dat dan in Amerika vast en later aan Frankrijk. Dus dan is het ook gewoon heel logisch dat dat men er misschien niet uitkomt.

00:36:51

*Speaker 2:* Ja, ja, nee, blijft erbij. Kun je dit dit soort dingen? Je kunt je kunt, je kunt, je kunt u kunt ik, als je de Benelux 20 mensen iets vraagt, dan denk ik dat je je dat je een team van 20 gevallen dezelfde dezelfde antwoord krijgen als je een 20 mensen vragen. Je kan ze zelf ook uitzoeken. Met 20 mensen hier zouden we eenzelfde richting op moeten gaan.

00:37:15

*Speaker 1:* Ja.

00:37:16

*Speaker 2:* Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar maar dit ligt niet in de Benelux, dit soort zaken, die strategie ligt echt echt op groepsniveau. Dat is echt allemaal EXCO. Nu wijzen de neuzen niet dezelfde kant op.

00:37:31

*Speaker 1:* Nu.

00:37:32

*Speaker 2:* Ik denk, als je daar (EXCO), als je daar de vragen gaat stellen – ik denk niet dat je de antwoorden daar kan vergelijken met andere antwoorden (van Benelux org).

00:37:48

*Speaker 2:* Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt niet uit deze business en ik denk dat dat lastig is.

00:37:57

*Speaker 1:* Ja, het is, het is wel natuurlijk nu hoe het nu is, dat bedoel ik met het is hoe het nu is, want als Benelux organisaties zijn we erder we er wel afhankelijk van en worden we erdoor beïnvloed.

00:38:13

*Speaker 2:* Oh ja, tuurlijk.

00:38:14

*Speaker 1:* Anderswas het bedrijf waarschijnlijk al een kant opgegaan. Denk ik.

00:38:21

*Speaker 2:* Nou ja, ik denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met zn allen gaan worden financial voor de compliance, en we stoppen met een aantal. We stoppen met de, ik noem maar wat we stoppen met crm en stoppen met deze mensen stoppen met zn. Maar dit is onze focus. Gewoon alleen dit en alles alle effort die we doen, die richten we daarop. Dan moet je eens kijken hoeveel geld er resources en hoe je dan kunt hebben op zo een dat bereik.

00:38:51

*Speaker 1:* Ja.

00:38:52

*Speaker 2:* Terwijl je nu dat allemaal moet verdelen over een over een bereiken wat helemaal om je heen raken op alle kanten op gehad – en ik weet ook wel dat we – ik weet ook wel een beetje dat we in een storm zitten. Want we hebben ook nog allemaal migratie. En we hebben dit – en we hebben dat sowieso, maar daar geldt natuurlijk hetzelfde voor migratie die wij die wij die wij doen. Intern is ook allemaal gericht op het in stand te houden van ons van onze 360 graden wereld.

00:39:18

*Speaker 1:* Ja.

00:39:19

*Speaker 2:* En de bedoel kijk naar kijkt naar alles wat we faciliteren, ook binnen dat binnen binnen het Engage traject waar alles nu alles is gemaakt om alles te kunnen blijven ondersteunen. Terwijl als je eerst een richting kiest, kun je volgens mij ook dat traject gewoon wat beperkter doen.

00:39:44

*Speaker 1:* En dat je een deel af kunnen sluiten.

00:39:46

*Speaker 2:* Wellicht wel.

00:39:48

00:39:50

*Speaker 2:* Maar goed de nogmaals, het is gewoon waar we in zitten en dan is het is niet gezegd dat het bij andere partijen anders is– het is zeker anders bij andere partijen – maar niet per se beter, maar het is wel constatering en wat dat betreft is het zeker een interessante tijd voor jou om dit onderzoek te doen.

00:40:06

*Speaker 1:* Jazeker. Ik heb veel ideeën, maar die kan ik hier dan niet kwijt.

00:40:17

*Speaker 2:* Nee, nou ja, hopelijk wel in je volgende baan. Natuurlijk.

00:40:20

*Speaker 1:* Ja, maar ben wel benieuwd hoe het hier over een half jaar is, zal ik wel vragen dan!00:40:32

00:40:37

00:40:39

*Speaker 1:* Ja, nou die laatste vraag, die zijn denk ik, maar makkelijk te beantwoorden en het is een beetje herhaling. Één vraag is weer van wat is volgens jou de ideale match is tussen de strategische, business laag en informatie applicatie laag. Even terugdenken aan wat je hebt gezegd over die die Rode lijn die nu zeg maar tussen die lagen zit dan dan is het volgens mij, als dat wordt opgeheven, dan zou het wel een mogelijk ideale situatie kunnen zijn, denk ik en leg terwijl de woorden je mond, maar dat heb je zelf gezegd.

00:41:21

*Speaker 2:* Nou ja, want ik heb gezegd is dat er als je kijkt, dus die applicatie in de business, want die liggen wel redelijk bij elkaar. Maar er zit een enorm gat nog tussen die strategie laag en ik denk dat je dat inderdaad moet wegnemen.

00:41:36

*Speaker 1:* Om daar te komen zijn wel veranderingen die nodig zijn om dat voor elkaar te krijgen. Zijn die die dan volgens jou meer proces zijn er volgens jou meer cultureel, politiek, structureel of proces gerelateerd.

00:42:06

*Speaker 2:* Ehm proces gerelateerd dat sowieso ik denk als je op het moment dat je zover bent en dat je zegt, we gaan dit we gaan doen, dan denk ik dat geen enkel proces maar heilig is. Dan moet je helemaal opnieuw beginnen, zeker als je hier allemaal op diezelfde laag nul werken. Ik denk het procesmatige sowieso politiek. Politiek is niet iets. Natuurlijk is niet aan de orde, denk ik ehm. Ik zal niet zeggen dat er geen politiek is in onze organisatie, maar ik denk dat wij te klein zijn om daar echt last van hebben.

00:42:48

*Speaker 1:* niet Cultureel of structureel.

00:42:53

*Speaker 2:* Nee, nee, ik denk vooral proces.

00:42:54

*Speaker 1:* dan de laatste vraag: zijn er volgens jou, methode, tools of frameworks, dus, naast naast enterprise architectuur die ook kunnen ingezet zouden kunnen worden om de uitdagingen van de deze DSE te voorkomen.

00:43:16

*Speaker 2:* Bijvoorbeeld.

00:43:17

*Speaker 1:* Je hebt hem eigenlijk net al gegeven zit te denken, want hij zei ook van als je een structuur schop zijn, maar dat is een hele grote, heel groot project.

00:43:28

*Speaker 2:* In delen.

00:43:29

*Speaker 1:* Ja.

00:43:32

*Speaker 2:* Is wel komt natuurlijk wel neer op hetzelfde, maar wil je de vraag nog een stellen, zoals je in eerste instantie stel.

00:43:37

*Speaker 1:* Als ik het zo samenvat even heel kort, ben jij er wel voorstander van. Als er geen beperking zou zijn, geloof ik wel dat het voordeel kan opleveren voor het bedrijf en dat het mogelijk zou moeten zijn onder bepaalde voorwaarden. Maar is er iets anders nog behalve enterprise architectuur dat daarbij zou kunnen helpen of zij toch allemaal ophangen aan uiteindelijk goed afgestemde.

00:44:15

*Speaker 2:* Keer nou ja, kijk er, er zijn natuurlijk twee antwoorden. Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold over de hele groepsstuk fantastisch als je dat, als je dat zou hebben dat dat is. Dat staat vast als je kijkt naar de realiteit en als je zeker zeker ook wel in onze organisaties je dingen voor elkaar krijgen, dan moet je eigenlijk op zoek zo klein mogelijk beginnen, en vandaar dat uitbouwen. Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat je inderdaad ook tegen politiek aanloopt en dat je tegen allerlei allerlei en dat je elke keer stakeholders moet meekrijgen, want je gaat het eigenlijk in delen. Ga je naar het opbouwen.

00:45:01

*Speaker 1:* Want.

00:45:02

*Speaker 2:* Is het is, het, is het is, het is een weg die.

00:45:06

Je bewandelt die dan wel een weg die beheersbaar en controleerbaar is. Stap voor stap maakt het minder ingrijpend. Ik denk dat daarmee de kans van slagen groter wordt, zeker omdat we niet zozeer aan echt op lange termijn focus hebben wat er allemaal redelijk korte termijn zo te doen. Ik denk niet dat daarmee de kans groter, dus je zou ik dat nog kunnen zien. Als een alternatieve methoden worden uiteindelijk een opbouw tot een enterprise architectuur, dus niet het uitrollen, maar uiteindelijk een kleine delen opbouwen om te komen tot een enterprise architectuur. Dat zou je nog eens een alternatieve methoden kunnen zien. Daar ben ik wel voorstander van.

## Transcription of the interview with stakeholder 14

00:00:03

*Speaker 1:* Wat zijn volgens jou de grootste uitdaging zijn van de DSE van ons bedrijf, en dan kun je ze opsplitsen in uitdagingen en externe uiteindelijk dus gewoon wat speelt in de markt.

00:00:36

*Speaker 2:* Ja, precies oké, ja, eh in uitdaging, nieuwe sowieso hebben is, is data, ontsluiting, zeg maar, want we hebben heel veel data die we niet aan klanten kunnen leveren. Dus daar heb je heel weinig aan effe kijken. Ja, nog een uitdaging is wel die afhankelijkheid van D&B. Natuurlijk effe kijken wat wat? Wat hebben we nog meer? Ja eigen producten ontwikkelen is er ook een, zeg maar.

00:01:22

*Speaker 1:* Ja.

00:01:24

*Speaker 2:* En daar merk ik ja, methodologie of of of keuzes die ze daar maken, van hoe ze dat aanpakken. Dat dat naar mijn idee niet altijd goed gaat, zeg maar.

00:01:43

*Speaker 2:* Dus.

00:01:45

*Speaker 1:* Support van bovenaf af van het begrip ervan af.

00:01:53

*Speaker 2:* Ja, ja, ja ik ik denk dat ja goed, dan gaan we misschien wel voor andere andere dingen. Ook hoor, maar dat is zeker dat van bovenaf. Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te uitziet, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

00:02:33

*Speaker 1:* Ik heb ik heb trouwens wel wat mensen geïnterviewd, ook nog een paar lagen boven jou, en mij zeg maar.

00:02:40

*Speaker 1:* Zei al van ik ben nog, ik moet niet bij zijn, dus ik heb ook altijd ideeën, maar het gaat meer om de antwoorden en als iets wat minder positief over komt. Het gaat meer om te gaan wordt gelopen en zo dus dat is niet erg om te zeggen. Ik vraag ook nog dingen die wel goed gaan hoor,. Dus ik zeggen ja, hoe ga je zeggen zo, maar er zijn mensen die hebben heel direct. Ik vind het in mn antwoorden echt wel op. Een gewoon op een neutrale manier waren, gewoon tegen wordt aan gaan. En zo dus dat en ik ik had ook wel gezegd – van gebruik dingen anoniem, dus niet.

00:03:16

*Speaker 2:* Nee, precies.

00:03:19

*Speaker 1:* Nog veel directere antwoorden gekomen, dus snel oké en ja, ik ik noem, zou ik nog een lijstje op, maar dat maakt het ook misschien wat makkelijker om daar wat op de op te zeggen. Zie je ook nog en wat uiteindelijk vanuit de markt dus misschien ontwikkeling in in de markt.

00:03:42

*Speaker 2:* Ja, ik, ik heb het idee dat nou ja dat dat concurrent af en toe ja wel wel oplossingen hebben, ofwel producten hebben met waar wij dan eh dan zelf nog een probleem hebben om dat te leveren. Zij hebben dat Wel gewoon op de plank hebben liggen.

00:04:03

*Speaker 1:* Dus dan gaan ze eigenlijk, en dan ga ik meteen mijn tweede vraag: heb ik een aantal challenges die ik al naar voren heb gekregen. Zeg maar in mijn onderzoek. Dat linkt eigenlijk een beetje naar het ontsluiten van bronnen. Ik, ik had al een uitdaging staan die ik tegen ben gekomen defrequency, dus hoe vaak data moet zijn geupdated etc. zoiets. Ik

00:04:30

*Speaker 2:* Ja, maar ook het aantal een aantal datam bronnen. Die moeten we natuurlijk ook uitbreiden. Zijn we ook mee bezig, hè dus bijvoorbeeld die de bron die sluit waar zij ook wat dingen die we volgens mij waar we ook nog wel constant mee bezig zijn, hoor. Ik weet dat ze op een gegeven moment hebben besloten daar iets mee te doen, bijv data rondom autos (lease bijv). Maar ik weet niet of daar nog heel veel meegedaan is.

00:04:55

*Speaker 1:* Het kan wel.

00:04:56

*Speaker 2:* Het kan wel inderdaad, ja, ja, goed, voor het grootste deel zitten er natuurlijk gewoon één data bron is voor Nederland, die KvK dus daar zit denk ik. Ja, daar zou je ook nog wel niet niet qua hoeveelheid data of wat dan ook, maar die zouden wel nog verbeteringen kunnen aanbrengen doordat dagelijks in te leven in te lezen, bijvoorbeeld wekelijks, zoals het nu is.

00:05:29

*Speaker 1:* Ja, en zie je zie je ook wat in de snelheid van de data services bronnen alles of zie je dat als een uitdaging of niet van onze op onze? Ja, ik ga mijn lijst af.

00:05:44

*Speaker 2:* Ja, nee, dat is goed, is goed? Nee, ja, dat hangt heel erg af. Het punt is dat natuurlijk ook. Nou ja, 40 verschillende producten



hebben even heel overdreven, maar dus we hebben nou ja, we hebben bepaalde legacy oplossingen of systemen die we nog steeds nodig hebben, zoals de B2BG gateway met ccdp, waarvan de respons tijden ja gewoon slecht zijn, dat echt een uitdaging is waar we ook echt actief bij klanten tegen aanlopen ja aan de andere kant en welke webserver van eh van D&B zoals D+. Dat reageert gewoon hartstikke snel en daar geen klachten over. Zo zou het moeten zijn.

00:06:25

*Speaker 1:* Nee.

00:06:29

*Speaker 2:* Ik denk de services die we die we zelf ontwikkelen, dat dat we daar qua respons sla, je daar ook nog wel ook nog wel verbeteringen kunnen aanbrengen.

00:06:40

*Speaker 1:* Ja.

00:06:41

*Speaker 2:* Heel veel daarvan, die komen niet voorbij. Proof of concept fase zoals die maar zelfs thuis had ik al eigenlijk van. Nou ja, dat kan wel sneller.

00:06:51

*Speaker 1:* Weet je ook waardoor dat komt.

00:06:55

*Speaker 2:* Infrastructuur, vermoedelijk en ook hoe we dat hoe we dat aanpakken. Volgens mij is het allemaal op redelijk. Niet per se achterhaalde technologie, maar wel technologie die al wat langer mee draait.

00:07:10

*Speaker 1:* Ja, oké en zie jij ook is precies wat? Zie jij dat er dat onze bedrijf aanloopt tegen het continu veranderen van proces, of dat soort eigenlijk steeds processen aan moeten passen? Of Helemaal niet of misschien voor een deel.

00:07:29

*Speaker 2:* Ja, absoluut ja, die processen dat, dat zie je best, wel veel zeker bij onboarding (van klanten) heb je dat veel. En voor het aanvragen van D+ credentials, dat proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gekomen ben bijna drie jaar geleden. Ja, en zo zo zijn er nog wel andere processen die je elke keer weer anders lopen, zeg maar waar gewoon geen proces is.

00:08:08

*Speaker 1:* Nee, dus dat is wel een uitdaging waar het bedrijf tegen aanlopen en waar dus ruimte is voor verbetering.

00:08:15

*Speaker 2:* Ja.

00:08:17

*Speaker 1:* Ik zie jij iets: kan je iets zeggen dat je hebt? Mag ik de? Ik zoek niet naar positief of negatief, hè, maar meer van wat ervaring als we kijken naar stakeholders binnen bedrijven. En we kijken even naar de mensen die eigenlijk gewoon beslissingen kunnen beïnvloeden als het gaat om ja enterprise architectuur of de architectuur die er nu ligt.

00:08:38

*Speaker 2:* Ja.

00:08:39

*Speaker 1:* Mmm, het komt er best wel vaak voor dat dat dat daar een beetje een gebrek is aan support van bepaalde stakeholders.

00:08:56

*Speaker 2:* Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

00:10:16

*Speaker 1:* Ja, dus zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaalde IT beslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36

*Speaker 2:* Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later lever je t op zeg maar.(top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

00:11:12

*Speaker 1:* Nee.

00:11:15

*Speaker 2:* Maar ja, ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard aan vastgehouden wordt aan die die methodiek en ook op die manier van denken, zeg maar.

00:11:27

*Speaker 1:* Oké, oké en ja misschien een week je voor de hand liggen, maar stel dat ik misschien wel bruggetje naar de volgende, uiteraard ook van. je geeft ook aan van oké, ze bouwen eigenlijk verder op de huidige methode of bestaande omgeving. Als er iets aangepast zou moeten worden, denk je dat het ook dat veranderingen ook mogelijk extra kosten voor en personeel met zich meebrengen.

00:12:11

*Speaker 2:* Ja, mogelijk wel ja, ik denk ik denk als je meer met met innovatie gaat doen en het is ook meer dingen gaat, proberen ja, dat je dat je daar waarschijnlijk uiteindelijk meer geld aan kwijt bent, aan de andere kant, als ze dezelfde hoeveelheid innovaties uitdoen als nu alleen dan met de andere methodiek, ja, ik denk niet dat dat meer geld kosten. Ik denk dat het waarschijnlijk zelfs minder geld kost.

00:12:39

*Speaker 1:* Dat het meer op kan leveren.

00:12:41

*Speaker 2:* Ah en omdat we er wat wat efficiënter mee mee om kunnen gaan, zeg maar nou ja, een goed voorbeeld vind ik dat ik zelf met een redelijk groot project bezig geweest ben. Ze hebben laten ontwikkelen en dat nou ja eigenlijk door het vasthouden aan die oude standaarden aan die oude manier van denken dat het toch wel een hele hoop kosten bij het project zijn gekomen die echt niet nodig geweest.

00:13:07

*Speaker 1:* Oké.

00:13:07

*Speaker 2:* Tijd en kosten.

00:13:11

*Speaker 1:* Oké, en even een linkje naar enterprise architectuur, ik heb ik heb trouwens een eerdere opdracht gedaan en wij hebben niet echt een bepaalde methode ingericht. Of een framework of zo dus, . Van oudsher natuurlijk ook omdat er van binnen ziet komen. Dus we hebben houden dingen op oude dingen, maar bestaande dingen overgenomen. Toen zijn we losgekoppeld, dus er zijn ook een verklaring voor, maar we zijn natuurlijk al drie jaar los, zeg maar ze de vraag van als je kijkt naar die definities die ik heb gedeelte van de strategische laag wij eigenlijk dus de visie, de strategie van een bedrijf in hoort te zitten, die vertaald is naar de business laag met de doelen en de oplossingen die die die aanbiedt en dan hoe dat link naar de informatie leggen, een applicatie laag. Zie jij momenteel dat dat wel niet of een of deels is gelinkt aan elkaar.

00:14:08

*Speaker 2:* Ja, het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de strategische laag naar beneden moeten vloeien naar de business laag. En nou ja, hè op op die manier naar beneden gaat. Maar je merkt nu eigenlijk dat er vanuit de business laag dingen bedacht worden of ontwikkeld worden of wat dan ook, dat die een beetje naar boven geduwd worden naar die strategische laag. Terwijl je nou ja, juist denk ik, vanuit de strategische laag wat meer, hoe noem je dat? Ja, guidance zou moeten krijgen.

00:14:59

*Speaker 1:* De richting moet bepalen dat het op elkaar aansluit en dat je dat alles voor iedereen , niet alleen per de team, maar ook alles beter aansluit op de doelen bedoel je eigenlijk .

00:15:09

*Speaker 2:* Ja, precies en en dat die doelen er zijn en dus je kan zeggen van nou ja, met dit project werken naar dat doel toe.

00:15:16

*Speaker 1:* Ja.

00:15:18

*Speaker 2:* Dat hebben we mijn inziens nu niet of nauwelijks.

00:15:24

*Speaker 1:* Oké, heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg begrip hebben van de besluiten gerelateerd aan enterprise architectuur.

00:15:49

*Speaker 2:* daar twijfel ik af en toe wel aan, want ik merk aan bepaalde beslissingen die gemaakt worden dat dat daar niet per se een technische kennis of gedachte achter licht, zeg maar, want anders geloof ik niet dat je die keuze zou maken.

00:16:11

*Speaker 1:* Nee.

00:16:13

*Speaker 2:* Ja, en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begrippen tijdens zo'n presentatie, ja dat dat vind ik ook wel een zorgelijk teken over het kennisniveau, zeg maar. Dan zou ik verwacht dat je dat soort dingen in Elk geval uit elkaar kan houden.

00:16:30

*Speaker 1:* Makkelijk ja, jazeke, als dat dan als dat door hun gepresenteerd wordt – en dat zijn dus de mensen die wel de echte besluiten nemen.

00:16:40

*Speaker 2:* Ja, en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwte op gereageerd wordt

00:16:50

of dat wordt niks mee gedaan, wordt.

00:16:57

*Speaker 1:* Oké, Dan ga ik even naar het onderdeel voor adoptie van enterprise architectuur, en daarmee is het doel ook echt even om te kijken van nou het uitdagingen binnen een ja eigenlijk van de je omgeving, die spelen bij ons. Ik denk nog steeds ook, en dat komt ook uit andere onderzoeken naar voren, maar ik denk dat je er ook al een beetje wordt af en toe van van de concurrenten. Dat zijn die die uitdaging, die er dan zeg maar via vraag één en twee hebben besproken. Anders even een vraag aan jou van. Ik heb een lijstje met die benefits geduld, mogelijke benefits hij level gedeeld, maar ook wel. Wat meer specifiek zou je een aantal direct kunnen linken aan wat uitdaging met welke voordelen die mogelijk behaald kunnen worden met een ja als een enterprise architectuur wel echt onderdeel uitmaakt van van de dagelijkse gang van zaken, welke voor welke welke wat? Uiteindelijk kunnen we daarmee opheffen? Zeg maar en inmiddels welke voordelen? Welke kun je direct aan elkaar linken.

00:18:06

*Speaker 2:* Ja, precies even kijken hoor, ja, dus daar zit hier wel een hele hoop dingen die wij goed zouden kunnen gebruiken van de voordelen.

00:18:21

*Speaker 1:* En je kan ik zeggen: ik denk dat kijk, het is aan de ene kant, dus vraag het voor de hand liggend ik moet het echter ook echt wel linken, want mijn onderzoeksvraag is dus echt van. Kun je door adoptie van EA Uitdagingen ja, voorkomen of verminderen, dus dragen ze daadwerkelijk bij aan de problemen die de DSE ondervindt Sommige dingen zien mensen misschien helemaal niet als voordeel voor een bepaald probleem.

00:18:50

*Speaker 2:* Nee, precies. Ja, ik denk als kijken naar naar hoe we projecten aanpakken, methodiek die we daar gebruiken en als je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aanpak. Ja, dan heb je in Elk geval adaptability an agile wel te pakken denken, operational effect , cost reduction,. Ja, inclusief nieuws, ja, wellicht beter productontwikkeling,.

00:19:28

*Speaker 1:* Ja.

00:19:32

*Speaker 2:* Even kijken hoor het kan helpen met win new business ding natuurlijk, hè, want dan kunnen we innovatiever zijn en dat kan wij tot new business leiden, ja, en, en om de om de organisatie.en Move organisation forward=d.

We hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben het gehad over de veranderende processen, de hele tijd hè en en dat die niet per se vast liggen. Vastliggen. Ja, goed dat, dat is makkelijk te linken, denk ik aan die operational effectiveness die we kunnen verbeteren. Nieuws en Cost reduction, ook als we gewoon minder mensen hebben die nou die op knopjes moeten drukken of op veel knopjes moeten drukken, of die zoekende zijn op welk knopjes drukken dat gaat, dat gaat dat minder kosten met zich meebrengen om dat gewoon binnen de tijd heen gaat ja process improvement sowieso, en ik denk ja één ding waardoor je dat kan doen is door dingen te standaardiseren. En dus het documenteren. Ook ja speak a common language, die heb je daarmee ook denk ik.

00:21:05

*Speaker 2:* Oké, dus daar, daar kan het zeker mee meehelpen, denk ik en en misschien zelfs met Win new business. Want ja, fdoordat die processen nou ja soms wel problematisch zijn, om het zachtjes uit te drukken, heb je ook heb je ook negatieve klant ervaring als gevolg.

00:21:26

*Speaker 1:* Ja.

00:21:26

*Speaker 2:* Ja, dus dat is niet goed voor de voor de word of mouth.

00:21:30

*Speaker 1:* Nee, nee, dat grappig je grappige is, het eerste die dat zegt, dat is inderdaad, terwijl het een hele belangrijke is, want dat je zelf soms intern tegen dingen aanloopt. Dat is natuurlijk altijd en overal vast het geval. Maar je klanten verwachten ook wat. Dus ja, je moet focussen op dingen die ik niet goed gaan of beter kunnen. Dan is het best wel moeilijk om ook gewoon nieuwe contracten sluiten of andere producten te verkopen, omdat je eerst wat op moet lossen, terwijl je anders al een heel ander gesprek zou kunnen hebben. Denk ik, en misschien wel in een andere fase zou zitten, is je daar.

00:22:09

*Speaker 2:* Ja, en je hebt natuurlijk ook gewoon voor je voor je huidige klanten, wat ook makkelijker is als die ervaring heel makkelijk is. Heel positief is. Nee, had ik nog meer.

00:22:24

*Speaker 1:* Maar je hebt een lijst genoemd. kan ik het samenvatten dat het linkt naar de meeste uitdagingen kan die we dan eerder hebben besproken?

00:22:38

*Speaker 2:* Ja, zeker.

00:22:39

*Speaker 1:* En heb ik nog één, die heb ik mijn omgedraaid. Ik heb eerst vraag. Zes gedaan moet natuurlijk nu vraag vijf ehm stel dat ja, stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57

*Speaker 2:* Mmm.

00:22:57

*Speaker 1:* Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11

*Speaker 2:* Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar. Kijk ja, we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt de project, maar ook ook gewoon het beleid dat we nu nu alles alles naar binnen aantrekken zijn qua hosting en weet ik wat allemaal.

00:23:48

*Speaker 2:* Ja, ik zou echt precies het tegenovergestelde doen en zo veel mogelijk outsourcen er gewoon laten hosten. Dat is ook een beetje de aanpak van tegenwoordig, tenzij je tenzij een goede reden het om die te doen.

00:24:06

*Speaker 1:* Ja.

00:24:06

*Speaker 2:* Nou ja, naar mijn inziens hebben we die goede reden niet.

00:24:09

*Speaker 1:* Nee, oké, maar dat is, dat is duidelijk, ehm even kijken en dan heb ik ja dus het gaat natuurlijk over. Deze gaat er een beetje op

de vragen of de de necessary stakeholders die dus de beslissingen kunnen en mogen nemen. Ik had ook al gevraagd of ze of je denkt dat er genoeg begrip is, momenteel nee, oké, dat antwoord was al duidelijk, maar denk je dat zij wel inzien wat de mogelijke voordelen van wel zeg maar van een goed Ingerichte architectuur of zouden kunnen leveren voor het bedrijf.

00:24:52

*Speaker 2:* Ja, ja, dat dat denk ik wel. Ik denk alleen dat dat het idee van wat goed ingerichte architectuur onduidelijk is: ik twijfel over die inhoud.

00:25:03

*Speaker 1:* Oké.

00:25:04

*Speaker 2:* Ja.

00:25:07

*Speaker 1:* Interessant ehm even nog een vraag aan een onderdeel van dat van die methode die ik heb gekozen: ja, hem ehm, ik noem het maar even in het engels, dus makkelijker What is expected when it comes to performance, dan bedoel ik bijvoorbeeld qua customer experience customer, de performance of je zien. Ik denk dat ook weer een beetje naar een antwoord dat je al gegeten hebt.

00:25:39

*Speaker 2:* Ja, precies ja ik, ik denk dat die die verwachting of tenminste de verwachting die die ik vanuit klanten merk, is dat je gewoon heel snel op dingen kunt reageren en ook vrij snel met dingen kan helpen. Als er bijvoorbeeld een nieuwe prospect of opportunity en die zegt: we hebben wel interesse in de api ewn willen test credentials dan verwachten ze eigenlijk dat diezelfde dag nog te krijgen zodat ze er even mee kunnen spelen en dat dat zijn dingen die we die we nu in Elk geval echt niet kunnen, ja en en zeker ook qua qua service, die je aanbiedt ehm. Ja, verwachten ze wel echt snelle response tijden en een hele moderne infrastructuur, omdat het voor hen ook vaak een voor een stapje in hun proces en dat is niet te lang op moeten wachten.

00:26:48

*Speaker 1:* Dus eigenlijk zeg je dat de prospects en klanten ook steeds meer is of juist sneller betere service verwachtte. Eigenlijk van het bedrijf.

00:26:56

*Speaker 2:* Ja, en, en nou ja dat, dat is ook weer te linken aan de customer experience van hun klanten.

Een applicatie moet snel zijn. Dus dat betekent dat wij ook snel moeten zijn als leverancier.

00:27:10

*Speaker 1:* Het wordt gewoon verwacht.

00:27:12

*Speaker 2:* Ja.

00:27:13

*Speaker 1:* Oké, dan is het volgens mij is het is dan effe kijken hoor naast de voor adoptie aan deze gaat dan even over de learning, de individuele learning en de organisational het gaat er et name om of EA ( Adoptie) als een een integraal part of the organization kan zijn, wordt dat ondersteund. Dus of het ingebed kan zijn in de cultuur, in de dagelijkse gang van zaken, zeg maar. Denk je dat het bedrijf dat ondersteunt op dit moment of zouden kunnen ondersteunen.

00:28:00

*Speaker 2:* Sorry, wat wat wat kunnen doen.

00:28:02

*Speaker 1:* Het gaat over de houding van de dsc ten opzichte van adoptie. Denk je dat dat men daarvoor openstaat. Zou training bijvoorbeeld kunnen helpen voor bepaalde mensen en die dan nog iets door kunne voeren in de organisatie op het vlak van EA. Denk je dat het wel een optie is voor het bedrijf: staat zij er voor open om hier serieus mee aan de slag te gaan.

00:28:52

*Speaker 2:* Goeie vraag. Er zitten natuurlijk meerdere aspecten aan het heel learning. Ja, ik denk qua organisatie, er moet eerst een soort deel komen om te leren. En een soort beseft dat leren nodig is. In plaats van te denken van nou ja, we weten alles al. Dat is simpelweg niet zo en zelfs als je als je een heel erg geavanceerd de geavanceerd bedrijf hebt, zoals Google of wat dan ook weet je wel dan zelf, die blijven constant door leren, want je bent daar nooit klaar mee en dat staat ook niet stil. Ja dus dat dat zie ik wel in de weg zitten voor het voor het leren qua hele organisatie. Ja, want je merkt ook wel dat ze qua sommige dingen qua aanpak of product lancering dat dezelfde dingen elke keer fout gaan en dat we daar een beetje een soort van vast zitten waar schijnbaar niet echt learning uit wordt gehaald nu.

00:30:13

*Speaker 1:* Nee, het wel een belangrijk punt dat je zegt het dus men denk ik toch het al of men ja, goed sommige dan wel degene die daarvoor verantwoordelijk zijn. Die staan niet per se open voor ja, om dingen te verbeteren. Eigenlijk niet om zelf te willen leren.

00:30:34

*Speaker 2:* Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist op veel niveaus. Als we een project afronden.

00:30:46

*Speaker 1:* Hmm.

00:30:47

*Speaker 2:* Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed gedaan? Wat hebben we minder goed gedaan? Wat kunnen we verbeteren voor volgende keer? Dat is gewoon geen onderdeel van het proces, en ik denk wel dat dit een belangrijke stap als je als je stappen wilt blijven maken.

00:31:07

*Speaker 1:* Ja, nou ja, continu verbetering van je bedrijf, dan is dat wel iets dat wat daar zeker toe bij kan dragen, denk ik.

00:31:16

*Speaker 2:* Ja, ja, evalueren en reviewen, ja.

00:31:21

*Speaker 1:* Je gewoon maar projectmanagement zou kunnen doen.

00:31:25

*Speaker 2:* En – en dat maakt het eigenlijk niet heel erg veel uit of de groot project is een klein project maar gewoon om daar wat tijd voor in te plannen om dat deel te maken van het proces.

00:31:34

*Speaker 1:* Maar wat je noemt, dat is wel een stapje die al verbetering zou kunnen brengen om dit wel in te voeren.

00:31:40

*Speaker 2:* Ja, nou ja, dan heb je in Elk geval inzicht van wat. Wat gaat er fout? Of wat kunnen we beter doen.

00:31:45

*Speaker 1:* Voor dan nog drie vragen over de ideale situatie. Stel dat het mogelijk zijn.

00:31:57

*Speaker 2:* Ja.

00:31:58

*Speaker 1:* op Papier ze allemaal heel makkelijk, want die modellen zijn natuurlijk altijd ideaal en dan moet iedereen het ook omarmen. In de praktijk moet het bedrijf nog gevonden worden, denk ik die dat niet helemaal zo doet. Wat is volgens jou de ideale? Ja, met zeg maar of connectie tussen die verschillende lagen van een enterprise architectuur om en dan eens even kijken naar de strategische, een business laag informatie, applicatie laag en dan met als doel om die mogelijk voordelen daarvan te kunnen behalen.

00:32:33

*Speaker 2:* Ja, precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je daar eh, ja dat je daar een visie en strategie mag verwachten. En ook wel nou ja, hij level doelen waar naartoe gewerkt kan worden. Ja, goed, ik denk dat dat door moet vloeien naar die business lagen. Zou je ja, iets iets van het productmanagement of totdat het management of wat dan ook moeten hebben? Wat nou ja, kijk naar die die die hele doelen en daar ah precieze doelen van maakt en ook al gaat bedenken van nou ja, wat voor oplossingen, wat voor producten, gaan we daarvoor inzetten.

00:33:20

*Speaker 1:* Ja.

00:33:23

*Speaker 2:* En dan komen we uit op informatie laag. Ik.

00:33:28

*Speaker 1:* En de applicatie laag.

00:33:29

*Speaker 2:* De applicatie lagen ook nog inderdaad ja.

00:33:32

*Speaker 1:* Ja.

00:33:34

*Speaker 2:* Ja.

00:33:35

*Speaker 1:* Die moeten natuurlijk om de kunnen ondersteunen dat dat een product dat ook gevoed zijn met maar dat eigenlijk alles in lijn is met elkaar.

00:33:44

*Speaker 2:* Ja, nou ja die die informatie laag, ja, wat moet ik me daar eigenlijk echt bij voorstellen, want die applicaties laag is me duidelijk, maar...

00:33:56

*Speaker 1:* Ja, die applicatie, die sluit eigenlijk wel hoe je de informatie, want die applicaties moeten ervoor zorgen dat de informatie die je nodig hebt voor je producten, maar ook voor je interne processen. Dus het kan een fijn als afdeling zijn, de commerciële afdeling maar dat kan ook jouw afdeling zijn, want jij krijgt ook te maken met klanten en klanten. Oplossingen dat je eigenlijk werken met dezelfde informatie, dus dat je niet bijvoorbeeld vijf systemen gebruikt om je klanteninformatie op te halen. Even als voorbeeld.

00:34:20

*Speaker 2:* Nou precies en en documentatie en dat soort dingen zijn ook deel van informatie.

00:34:27

*Speaker 1:* lijkt mij ook daaronder hangen, ja, als de documentatie.

00:34:33

*Speaker 2:* Ja, nou ja, precies dat dan in de ideale situatie, dan heb je daar dus ook zat informatie voor is.

00:34:45

*Speaker 1:* Het wordt naar de business process van van het bedrijf, maar het is eigenlijk, het raakte heel veel, dus.

00:34:55

*Speaker 2:* Maar goed, ja dus dus, ja, de vervolgens heb je processen die bij zo een product worden die zijn vastgelegd, die weten hoe dat hoe dat werkt. Iedereen weet je dat kan vinden, dus één centrale hub, het waar al dat soort dingen ontstaan.

00:35:10

*Speaker 1:* Beetje k-base wat niet helemaal compleet was, wat nu ineens is vervangen voor een nieuwe om iets.

00:35:16

*Speaker 2:* Ja, precies ja.

00:35:18

*Speaker 1:* Het is een voorbeeld van een onderdeel van een informatie laag zou. Dan zou ik het zien.

00:35:23

*Speaker 2:* Ja, bijvoorbeeld een plek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, maar ook echt dan één plek. Dat moet dan organisatiebreed gedragen worden, want het is nu elke keer weer een afdeling die zit zit te bedenken om te proberen met een wiki of wat dan ook. En dan zit de andere afdeling weer iets anders te bedenken..

00:35:46

*Speaker 1:* Het is belangrijk, het moet breed gedragen worden, wil het eigenlijk gewoon dus omarmd worden, maar ook ja, en iedereen moet er ook het nut van inzien, omdat op die manier te doen.

00:35:57

*Speaker 2:* Ja, en uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua infrastructuur en de teams die daar zitten meer medewerking winnen. Dus is die het echt mogelijk maken om iets om iets op te leveren en ook daar ja gewoon de de nieuwste technologie voor gebruiken, of dat ze in Elk veel voor openstaan daar iets mee te doen, zeker als dat als dat je oplossingen of wat dan ook gewoon veel efficiënter kan maken.

00:36:38

*Speaker 1:* Ja, oké.

00:36:41

*Speaker 2:* En ja, wat ik eerder zei: ja, die applicatie layer mag van mij ook echt wel ook echt wel een groot deel uit geoutsourced zijn, maar dat we wel natuurlijk zelf beheren, maar echt niet een server bij ons in de achtertuin te zijn. Zeg maar.

00:36:57

*Speaker 1:* Nee dat is een gevoelig ding op het moment. Er kunnen natuurlijk allerlei redenen voor zijn, hè dat, daarheb ik eigenlijk niet dat alles naar boven kunnen halen. Waarom iets wel of niet wordt gedaan: wat de redenen zijn om iets wel of niet te doen. Maar dit is inderdaad wat je ook veel ziet, maar ook bij klanten die grote projecten die besteden veel uit omdat het gewoon zelf niet kunnen bouwen of niet de mensen hebben om het te kunnen bouwen en onderhouden.

00:37:26

*Speaker 2:* Ja, en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al die dingen zelf te gaan zitten bouwen.

00:37:33

*Speaker 1:* Maar dat is een houding die er dan die die blijkbaar een bepaalde manier in zit.

00:37:43

*Speaker 2:* Dat klopt.

00:37:45

*Speaker 1:* En ehm kijken naar je hebt net wel uitgebreid besproken van hoe zou het allemaal kunnen werken, dus volgens mij voor dat zien ehm. Maar er zijn dan veranderingen nodig die doorgevoerd zouden moeten worden. Hoe zou je die categoriseren is? Zie je die meer als cultureel, politiek structureel of procesmatige zien of allemaal of een paar daarvan.

00:38:15

*Speaker 2:* Ja, verschil in cultureel en politiek is hier?

00:38:20

*Speaker 1:* Ja, dat is ook een beetje de gewoonte van hoe mensen werken. Dus we hebben het altijd zo gedaan, maar dat is niet per se je bijvoorbeeld. Alleen cultureel zit ik ook eens een groot verschil tussen zeg maar tussen Frankrijk, België en Nederland. Maar je hebt ook nog, en dat kun je het misschien wel weer een beetje zien als politiek van ja, ik durf ik wel of niet iets tegen iemand zeggen boven mij. In Nederland is bijvoorbeeld geen probleem in Frankrijk. Doe je dat gewoon niet. Ja, dit is cultureel en politiek, maar cultureel kan ook zijn van ja, we doen het altijd zo, dus we gaan, we gaan niet iedere keer gebruiken, bijvoorbeeld bij dat je op die manier. Dat kan ook wat de regels zijn, want het is er ook wel ingestort, ingesleten gewoonten.

00:39:02

*Speaker 2:* Oké, ja, ik denk eigenlijk, want we hadden een cultureel procesmatig. Dat was de vierde.

00:39:13

00:39:17

*Speaker 2:* Ja, dan dan zitten we denk ik op op alle vier al dat de dingen.

00:39:25

*Speaker 1:* Kan.

00:39:28

*Speaker 2:* Ja, qua cultuur is inderdaad ja, ja, echt echt wel. Inderdaad, een tendens, we doen, we doen dingen op deze manier. Dus dat blijven we zo doen. En nou ja, één van die dingen die in de cultuur echt zou moeten veranderen, is gaan documenteren. Punt.

00:39:46

*Speaker 1:* Want er is niet zo heel gedocumenteerd..

00:39:49

*Speaker 2:* Nee, en zelfs als een nieuw project gedaan wordt of afgerond wordt is de houding van: ja, nou ja, we schrijven het wel eerst af of leverenhet wel op en dan doen we daarna de documentatie we. Nou ja, dan weet je wel hoe dat gaat met de documentatie: die komt er niet.

00:40:05

*Speaker 2:* Dus ja, daar zit qua qua cultuur, denk ik echt wel een dingetje, ja, politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die wat hogerop zitten en nou ja, gewoon de limieten van hun kennis ook kennen en vervolgens advies vragen aan mensen binnen de organisatie er wel expert in zijn. In plaats van een beslissing te nemen, zeg maar.



00:40:39

*Speaker 1:* Ja, en ik kan best wel moeilijk zijn om in de groep te gaan voor sommigen.

00:40:46

*Speaker 2:* Ja, precies maar het is, het is veel beter als je dat soort dingen van tevoren vraagt dan dat we daarna geconfronteerd worden met van ja, we hebben dit met zo afgesproken. Waarom toch iets afspreken? Maar goed? Ja, even kijken juist structureel.

00:41:13

*Speaker 1:* Misschien is dat het culturele, een beetje hebt getackeld en inderdaad wel gewoon dingen aankaart en je ook iedereen, je je grenzen a of je je beperkt naar aangeeft. Misschien leidt dat tot een hele goede, een structurele verbetering.

00:41:28

*Speaker 2:* Ja, en één ding qua qua cultuur weet je nog steeds wel. Wat je veel merkt is dat nou ja zeker de Benelux erg gewend is om aan D&B te hangen. En zeg maar dus die die switch naar we moeten we onze eigen producten gaan doen en dat daar ook echt tijd in steken en dat ondersteunen. Dat werkt vaak nog niet echt.

00:41:56

*Speaker 1:* Nee, toch niet of niet? Ja, terwijl dat is dan wel iets volgens mij dat bovenin wordt gedragen.

00:42:03

*Speaker 2:* Ja, maar ja, I een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee. Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

00:42:28

*Speaker 1:* Ja, oké, helder, ehm, denk jij dat laatste vraag. Ik heb de vraag niet heel direct gesteld, maar ik denk wel dat jij gelooft in als men EA adopteert en bijvoorbeeld een framework implementeert, dat de manier van werken daarmee wel tot voordelen voor het bedrijf kan leiden.

00:42:59

*Speaker 2:* Zeker.

00:43:01

*Speaker 1:* Denk jij dat er buiten EA om nog een manier of oplossing is, dus buiten enterprise architectuur of de adoptie van EA om, die ook zou kunnen helpen bij het tackelen van die uitdagingen van de DSE?

00:43:16

*Speaker 2:* Ja, ik, ik denk dat je de verschillende aanpakken zou kunnen volgen, die een beetje op het op het gewenste resultaat uit kan komen Maar er ligt er nu niet een ander framework of iets op het puntje van mijn tong, wat je zouden kunnen gebruiken. Als je rond kijkt kun je vast wel eentje vinden. Maar uiteindelijk, uiteindelijk denk ik dat een groot deel waar het om gaat is, is gewoon een stukje verander management, hè.

00:43:57

*Speaker 1:* Ja.

00:44:00

*Speaker 2:* En dan moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganisatie naar een organisatie die die zelf innoveert en daar ook op op focust. Zeg maar.

00:44:14

*Speaker 1:* Ja.

00:44:14

*Speaker 2:* Hè, want innovatie is nu een soort ja, hoe noem je dat? Ja iets van: dat doen we erbij

00:44:29

00:44:31

*Speaker 2:* we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewerkers die gewoon volledig op innovatie zitten en niks anders hoeven te doen. Het is voor iedereen iets wat ze erbij doen, omdat ze nou ja dat een warm hart toedragen of dat belangrijk vinden ofzo.

00:44:50

*Speaker 1:* Maar daarmee zijn wel mensen die wel willen, maar dan ja niet de ruimte of de krijgen, of je moet ook wel gewoon goed doen, dan moet je er wel focus op hebben.

00:44:59

*Speaker 2:* Ja.

00:45:00

*Speaker 1:* Ja, dan weet je wel dat het eigenlijk gedoemd te mislukken of niet te slagen.

00:45:04

*Speaker 2:* Ja, het is een structurele aanpak voor innovatie is nodig, ook inderdaad.

00:45:09

*Speaker 1:* Oké, nou, je zei ook nog iets over documentatie die ik kan reviewen. om een beetje een relatie met de antwoorden te kunnen krijgen, maar een beetje over documentatie is van van het van de architectuur zoals die nu hebben

00:45:39

*Speaker 2:* Ja, de te leven, wel delen van wat op de op een één van onze weer kiest op die dat die wordt door de Franse onderhouden. Maar ik denk dat daar wel een hoop in staat. Ik weet niet of daar een overview in zit.

00:45:58

*Speaker 1:* weet ik niet of die mag inzien.

00:46:05

*Speaker 2:* Ja, ik heb wel toegang tot dus.

00:46:07

*Speaker 1:* Nee, misschien misschien mag ik wat inzien dat, dat moet ik je vragen. Is het allemaal een beetje de de antwoorden ze ook oké, ik ga heel veel opnamen mee. Stoppen even kijken waar je eerder.

## Transcription of interview with stakeholder 18

Interview translated to Dutch

Spreker 1: OK, ik zal beginnen met een algemene vraag over challenges, en dan, volgens jou, wat onze belangrijkste uitdagingen van de dse:als je een paar interne en externe uitdagingen kunnen noemen.

00:00:22

Spreker 2: Ja, nou ja, grote interne uitdagingen die we nu in ons bedrijf hebben. Als we specifiek naar onze producten en onze data kijken, is dat we de diensten niet altijd op het beste niveau aan de klanten kunnen leveren, ongeacht of we daadwerkelijk over de data beschikken en in theorie in staat zijn om deze te verstrekken of een mogelijke oplossing voor de klant. Ja, omdat we veel te veel systemen en veel te veel databases hebben en bepaalde dingen toegankelijk zijn voor bepaalde soorten deliveries (data) en bepaalde dingen zijn niet zo zeker. Data elementen kunnen alleen via API worden geleverd. Andere data-elementen kunnen alleen geleverd worden voor Batch, bepaalde data-elementen hebben we in onze database maar kunnen helemaal niet geleverd worden.

00:01:33

Spreker 2: Ja, en ook in termen van wat er door onze klanten wordt verwacht. Om ervoor te zorgen dat onze technologieën up to date zijn met requirements uit de markt en voor veel van onze concurrenten geldt dat zij al dingen op de plank hebben liggen zo uit te leveren.

00:01:57

Spreker 2: En we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet investeren in het maken van die veranderingen en het up to date brengen van onze technologie op het niveau van de concurrentie en op het niveau dat onze klanten van ons verwachten.

00:02:15

Luidspreker 1: OK. Dat is erg goed geformuleerd denk ik.

00:02:19

Spreker 1: Dus ik had er ook een paar, het zijn waarschijnlijk al enkele uitspraken en ik kan ze linken aan wat je zojuist noemde, maar ik denk dat het een goed idee is om de lijst ook met je door te nemen.

00:02:36

Spreker 1: En het is interessant wat je in de eerste of zo gaat zeggen. U zegt ook dat we veel data hebben, maar om de een of andere reden is het niet altijd mogelijk om diop bepaalde manieren te leveren.

00:02:46

Spreker 1: Ja.

00:02:47

Spreker 2: zoals al genoemd is een van de uitdagingen die ik heb genoemd het aantal datasources of typen datasources welke moet toenemen en de frequentie waarmee deze worden gekoppeld aan het type datasources, dan denk ik of ja, het is het soort databronnen en dat het aantal databronnen, want als we bijvoorbeeld in het geval van ons bedrijf er één zouden hebben. Database voor DMV, dat zou Prime zijn, zoals ze nu proberen te doen, en alles in prime zou toegankelijk zijn via API en zou beschikbaar zijn via batch. Dat is een idee voor de toekomst, maar dat is nog niet het geval. Het zou ons leven een stuk gemakkelijker maken. En ook in de tijd wat betreft het betere look and feel, het idee van Basecamp (needed to replace the old version of the local database) dat alles in Basecamp alle gegevens van Nike zou hebben. Dus alle Benelux-data en al die data zouden toegankelijk zijn via Batch en via API's. Dat zou voor ons alles een stuk gemakkelijker maken. Maar zoals het nu is, hebben we al die verschillende databronnen voor Batch, al die verschillende API's, en de data niet. Stroom goed en correct, en het maakt het leven van iedereen een stuk moeilijker om onze klanten van dienst te zijn en ook de tijd die het kost om de oplossing te formuleren, want eerst moeten we uitzoeken hoe we dit kunnen doen en waar we deze kunnen krijgen

.00:04:28

Spreker 1: Ja. En denk je ook dat het de snelheid is van dataservice een uitdaging is of niet?

00:04:37

Spreker 1: Ja, ik zag die vraag op de vragenlijst en ik denk dat we een probleem hebben met onze snelheid.

00:04:49

Spreker 2: Omdat onze klanten er al zijn. Onze concurrenten zijn er al voor veel dingen die onze klanten nodig hebben, onze concurrenten zijn er klaar voor. We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moesten uitzoeken of we het konden. En soms, als we daadwerkelijk een oplossing vinden, ontdekken we dat er iets mis mee is. En de technologie moet dan gefixt of aangepast worden. Onze technologie moet iets maken. En om een akkoord te krijgen, kan het weken duren. En daarna zou het nog weken duren voordat het ontwikkeld en getest is.

00:05:23

Spreker 2: We lopen dus ver achter op de concurrentie wat betreft de snelheid van de geleverde service.

00:05:30

Spreker 1: Ja.

00:05:31

Spreker 1: En dan om je antwoord een beetje te neutraliseren, want als voor sommige API's, als we enkele API's gebruiken, er service level agreements over zijn en die naar behoren werden gehandhaafd, denk ik. Maar het is meer als we in sommige gevallen gegevens moeten combineren via verschillende bronnen. En dat is waar we die verband houden met wat u zojuist noemde over de noodzaak om te onderzoeken, enzovoort.

00:05:59

Spreker 1: Ja, precies.

00:06:01

Spreker 2: Ik bedoel, als we het hebben over de snelheid, als we het hebben over standaardoplossingen die we hebben, als je een product koopt, moet je inloggen en ben je klaar om te gaan. Als je een API koopt, denk ik dat vooral wij met onze nieuwste API's de snelheid van data daar hebben. Het is uitstekend.

00:06:30

Spreker 1: Maar als we naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de concurrentie en de snelheid van service en je noemde al Nike en Basecamp, ik denk dat het ook verband houdt met legacy systems. Ja.

00:06:54

Spreker 1: Juist. Ja. Dus vdit is inderdaad een link is naar een aantal legacy-systemen of architecturen die we hebben, denk ik.

00:07:08

Spreker 1: En vind jij ook dat we continu processen moeten veranderen om in te kunnen spelen op de behoefte van de klant of om te kunnen doen wat we intern willen doen?

00:07:22

Spreker 2: Nogmaals, als we het hebben over standaardproducten, die zijn heel eenvoudig en duidelijk. Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt omdat de klanten veel meer verwachten dan wat onze standaardproducten kunnen leveren.

00:08:14

Spreker 1: En ervaar je het zelf dus als sommige dingen moeten worden veranderd of afgebroken of goedgekeurd, maar in verband met het kunnen leveren van dingen aan de klant, dus het moet door de architectuur of de omgeving waarin u werkt.

00:08:32

Spreker 1: Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of soms hangt het af van een case of.

00:08:43

Spreker 1: Ik denk dat ik steeds vaker nee zou zeggen, omdat.

Spreker 2: Vooral recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege de veranderingen in Frankrijk en de veranderingen in eigendom van producten, wil niemand daadwerkelijk eigenaar worden van bepaalde dingen en neemt men dus geen ownwerhip/verantwoordelijkheid. Het wordt vaak een soort hot potatoe.. waarbij mensen de verantwoordelijkheid bij iemand anders neerleggen en niemand er eigenaar van wil worden.

00:09:35

Spreker 2: Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijk om iemand eigenaar te laten worden van een probleem of om iets te laten gebeuren als we dat hebben.

00:09:51

Spreker 2: Ja. Waar we een probleem hebben met het leveren van iets aan een klant.

00:09:57

Spreker 1: Ja. Dus ook in het vinden van oplossingen dan. Ja. OK. En geloof je dat?

00:10:04

Spreker 1: Um ja.

00:10:07

Spreker 1: Misschien wil ik eerst gewoon luisteren. Um, denk je dat er zo naar de enterprise-architectuur wordt gekeken.

00:10:16

Spreker 1: Ja. En om al open te zijn, geloof ik dat er niet zoiets bestaat als zulke grote activa die ook aan hen te danken zijn. Ik denk dat de erfenis van het bedrijf deel uitmaakte van D&B in het verleden en daarna. Ja, door en door een investeerder, et cetera. Het zijn dus

allemaal logische redenen waarom dingen wel of niet op hun plaats zijn. Maar kijken naar een goede architectuur, want er is natuurlijk wel iets. Geloof u dat het strategisch niveau en laten we zeggen met de mode en het bedrijf en de strategische laag, moet ik zeggen, en de bedrijfslaag met de doelen en producten ondersteunt.

00:10:55

Spreker 1: Ja.

00:10:56

Spreker 1: Dat niemand die voldoende of voldoende moet ondersteunen met de informatielaag en architectuurlaag van het bedrijf.

00:11:04

Spreker 2: Of ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we hebben, is dat er een grote mismatch is, oké, dat we dit breed hebben. Doelen en visie en missie die zijn gesteld, maar op dit moment hebben we geen duidelijkheid. Push of ondersteuning van het bedrijf en het management door. Help ons daarbij, want onze producten en oplossingen zijn niet op het juiste niveau. En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet, dus zaken als Basecamp en dat soort dingen, maar niet alleen dat, ook alle informatie. Er ontbreekt ook veel op het niveau van kennis delen, informatie delen en ook is er nu gebrek aan kennis van de mensen en opleidingen.

00:12:32

Spreker 2: Om een bepaald niveau van kennis te bereiken, om onze missie en onze visie te kunnen bereiken, zie ik nu niet in hoe we het zouden kunnen bereiken met de middelen die we nu hebben. de praktijk sluit hier niet aan op de theorie.

00:12:57

Spreker 1: Nee. OK, duidelijk, duidelijk. En ik denk dat ik misschien naar nog een uitdaging kijk.

00:13:09

Spreker 1: Dus ik ontdekte in het onderzoek dat ik deed, dat een andere mogelijke uitdaging extra en personeelskosten die verband houden met veranderingen die moeten worden doorgevoerd kan zijn. Maar je noemde het trouwens al door te zeggen dat het komt door covid-19, de investeringen die we genoeg doen om het dichterbij elkaar te brengen.

00:13:31

Spreker 1: verschillende lagen. Ja, het is uitgesteld. OK.

00:13:35

Spreker 1: OK, eh, en dan is de derde vraag in hoeverre een strategische of zakelijke laag informatie- of applicatielaag verweven is.

00:13:46

Spreker 1: Ik denk dat je die ook al beantwoord hebt. Maar omdat ik vraag naar de uitlijning tussen de lagen. Ja. Het is gewoon iets dat u wilt toevoegen.

00:13:58

Spreker 1: Ik denk dat er geen waren.

00:14:03

00:14:14

Spreker 1: Het is een moment. Dus er zijn mensen die er zijn, er zijn veel verschillende belanghebbenden. Maar als we naar de belanghebbenden kijken, kan iedereen beslissingen nemen met betrekking tot bedrijfsarchitectuur of architectuurbeslissingen.

00:14:30

Spreker 1: Vindt u dat er voldoende begrip en steun is van die belanghebbenden?

00:14:37

Spreker 1: Om het mogelijk te maken, ja, ja, moest ik beslissingen nemen of de.

00:14:43

Spreker 1: Weet je dat? Ja, ik weet wat je bedoelt. I denk.

00:14:54

Spreker 2: Ik denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (de CEO) en wat zijn begrip en wat zijn ideeën zijn. We zien hem elk kwartaal op een townhall meeting of zo iets en hij komt met een toespraak. Maar ik weet niet echt wat hij denkt in termen van praktische doelen van wat dan ook. En we weten een beetje meer over David, maar ik denk niet dat David echt macht heeft voor dingen van dit niveau, voor de beslissingen die op dit moment een impact hebben op het bedrijf. Ja precies.

00:15:40

Spreker 1: Dus ik vind het moeilijk om te zeggen, ja, ik begrijp het, maar wat je zegt is logisch.

00:15:46

Spreker 1: Ik denk dat ik er ook naar kijk, dus ik heb al een paar interviews gehad en ik denk dat er een patroon is om iets te ontdekken.

00:16:01

Spreker 1: En dan kijken naar enterprise-architectuur, adoptie, dus voor de verdere vraag is mijn onderzoeksvraag: kan adoptie van enterprise-architectuur de uitdagingen van het DSE of in het algemeen van DSEs oplossen?

00:16:21

Spreker 1: En daarvoor zou ik moeten kijken naar de methoden en methoden die uit een paar elementen bestaan.

00:16:29

Spreker 1: Ten eerste moet ik beginnen met de laatste vraag en ik ze bespreken, maar die zal ik in de volgende paar vragen bespreken.

00:16:39

Spreker 1: De volgende vraag is: gelooft u dat het huidige strategische niveau binnen het DC de mogelijke veranderingen ondersteunt die het DC in de architectuur wil aanbrengen?

00:16:50

Spreker 1: Dus ik denk dat er altijd mensen en afdelingen zijn die veranderingen willen aanbrengen. Ik denk twee dingen.

00:16:57

Spreker 1: Ja, maar gerelateerd aan de vorige vraag, is dat altijd mogelijk?

00:17:04

Spreker 1: niet Iedereen heeft de beslissingsbevoegdheid, denk ik.

00:17:08

Spreker 1: Maar denk je dat op het huidige onderwijsniveau, en er kan dan naar gekeken worden, zoals je al zei, denk je dat de mogelijke veranderingen ondersteund worden zodat veranderingen gerelateerd zijn aan de architectuur?

00:17:24

Spreker 1: Ik denk.

00:17:28

Spreker 1: Ik denk, ja, in het hoger en hoger management heb ik gemerkt, weet je, we zijn er nog niet, maar er is interesse omdat het zeker zou verbeteren.

00:17:43

Spreker 2: Onze kansen om op deze markt te concurreren tot twee om onszelf te maken. Ja, beter als bedrijf en ook waar om de informatie beter naar toe te laten stromen. Om ieders leven gemakkelijker te maken, zijn er al enkele stappen die we zien die daar naartoe worden gemaakt. Dus ik denk het wel. Er is interesse, maar nogmaals, het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat de prioriteiten zijn. Ja, omdat dit ook zou betekenen dat mensen dingen anders moeten doen en mensen in het algemeen ook ongemakkelijk zijn over verandering.

00:18:40

Spreker 1: Ja, ja. Dat is de menselijke natuur. Precies. Niet zoals veranderingen, oké. Klopt. En ik denk van wel.

00:18:50

Spreker 1: Voor mijn onderzoek ook erg belangrijk om te zien.

00:18:52

Spreker 1: Daarom bespreken we enkele uitdagingen in vraag één en twee, zowel intern als extern. Maar het is belangrijk om te zien of enkele mogelijke voordelen aan die veranderingen kunnen worden gekoppeld.

00:19:10

Spreker 1: Het is twee keer genoemd, ik heb het al gehoord en voordat u het tegen u zei, koppelt u enkele voordelen aan een paar uitdagingen.

00:19:20

Spreker 1: Hoe deze kunnen helpen bij het overwinnen van de uitdagingen die we hebben besproken, waarbij u er een paar aan elkaar koppelt of de belangrijkste. Maar wat denk je dat de belangrijkste zijn?

00:19:31

Spreker 2: over de voordelen die er zijn.

00:19:34

Spreker 1: Op je lijst, ja, als je dat vroeger deed, als je kijkt naar de termen die in interviews worden gebruikt, er is een pagina één en twee voordelen van I. Ja, ja, ja.

00:19:48

Spreker 1: U noemde hoog niveau en een beetje meer in detail. En het komt ook van de theorie die ik heb gebruikt. Ja, ja, ja. Ik zeg gewoon voor je, voordat je het ziet. Maar als je ze bekijkt, zien ze er natuurlijk vrij eenvoudig uit. Dit kan ons natuurlijk helpen. Maar kun je, denk ik, de belangrijkste koppelen aan de aan de uitdagingen die we bespraken?

00:20:13

Spreker 1: Ja, ik denk concreter. Ja. Ik denk dat het probleem is.

00:20:18

Spreker 2: Ja. De eerste die je al noemde. Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk gemakkelijker maken. Ja, als we ons sneller zouden kunnen aanpassen aan de altijd veranderende eisen van de markt en in staat zouden zijn om snel veranderingen door te voeren en beslissingen te nemen over dingen die verbeterd moeten worden om aan de eisen van onze klanten te voldoen. Ja. En dat gaat ook over procesverbetering. Ja, dat geldt voor al onze processen, niet dat op veel verschillende gebieden om de zaken een stuk eenvoudiger te maken. Ja.

00:21:18

Spreker 1: Ja, ik denk dat het ook aan ons is om het concreter te maken, dus daarom zou je deze vraag letterlijk enkele uitdagingen stellen.

00:21:26

Spreker 1: Maar ik denk persoonlijk dat ik denk dat er ook een soort van het zogenaamde spin-off-effecten is, of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in drie processen om niet alleen voor de klant te verbeteren, maar ook intern kunnen dingen gemakkelijker worden.

00:21:43

Spreker 2: Ja. Ja zeker.

00:21:46

Spreker 2: Absoluut, en ja, en het staat hier veel, het is net als bij nieuwe zaken. Ja zeker. Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

00:22:46

Spreker 1: Ja, ja, ja.

00:22:49

Spreker 1: Vooral omdat ik als voorbeeld soms informatie krijg, jij hebt informatie. Als iemand anders de informatie intern uit een andere bron heeft gehaald en het slaat nergens op.

00:22:58

Spreker 1: En dan moet je erachter komen en als we dezelfde bron zouden hebben voor die specifieke informatie die het zou maken, is dat zelfs dat gesprek.

00:23:08

Spreker 1: Maar dus dat deel van het proces ook veel gemakkelijker, denk ik.

00:23:14

Spreker 2: Ja, ja.

00:23:15

Spreker 2: En ik denk ook dat wanneer je held zegt, een gemeenschappelijke taal spreekt en dat gaat daar ook intern en extern naar klanten toe.

00:23:29

Spreker 1: En ook, grappig genoeg, ook omdat veel van onze documentatie in Frankrijk is of je een Frans woord hebt in het midden van een Engelse tekst. Dus je hebt meer gezien dan ik. Ja.

00:23:44

Spreker 1: Ja. Oké, sprekend.

00:23:49

Spreker 1: Oké, maak nu de dingen duidelijk en kijk dan naar wat we hier naar adoptie kijken, als je kijkt naar de Ja.

00:23:59

Spreker 1: Dan zijn de belanghebbenden met de beslissingsmacht van mening dat ze een goed begrip hebben van de mogelijke voordelen? Dat is een goed soort bedrijfsarchitectuur en zou kunnen leveren. Denk je dat ze echt begrijpen wat de voordelen voor hen kunnen betekenen?

Spreker 1: Geloof u dat ze daartoe in staat zijn?



00:24:28

Spreker 2: Ik denk dat ik denk dat ze daartoe in staat zijn. Ik denk niet dat ze niet daartoe in staat zijn. Maar ik, ik weet niet zeker of ze er veel over hadden nagedacht.

00:24:39

Spreker 2: Ik weet niet of, weet je, dit is hoe ze dit naar voren hebben gebracht en hoeveel aandacht ze erin hebben gestoken.

00:24:50

Spreker 1: Misschien, misschien helemaal niet of niet zo veel. En dan vragen over de performance expectance. Wat wordt er van het DC verwacht als het gaat om prestaties?

00:25:11

Spreker 1: Wat is er nodig om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen? En je kunt, denk ik, externe verwachtingen bedenken vanuit het perspectief van de klant, bijvoorbeeld intern perspectief.

00:25:21

Spreker 1: En ik heb bepaalde uitspraken van binnen en ik denk na over hoe je je ervaring of klantervaring kunt gebruiken om de prestaties van het DSE te vergelijken.

00:25:32

Spreker 1: Um, dus wat denk je dat er van DSE zelf wordt verwacht?

00:25:52

Spreker 1: Hoe zet ik dit bij een cliënt als je het al noemde, denk ik in een van de eerdere antwoorden.

00:26:00

Spreker 2: Ja, ze verwachten dat we, weet je, technologisch bekwaam zijn en dat we in staat zijn om aan de eisen van de markt te voldoen, omdat we verondersteld worden niet alleen een dataprovider te zijn, maar we zijn ook een technologie bedrijf in zekere zin. En ze verwachten dat we gelijke tred houden met de markt en de nieuwe technologieën. En ze verwachten van ons dat we wendbaar zijn en in staat zijn om aan hun behoeften te voldoen en consistent te zijn en te zijn. Betrouwbaar op onze salarissen en uptimes en de snelheid van service en het gemak van implementatie en al dit soort zaken. Ja, dat is wat er van ons wordt verwacht. En dat weet ik, weet je. Veel van die dingen zijn volgens mij niet echt aan ons als actoren, zeker niet als het gaat om implementatie. Toen we het over API's hadden, hadden we een heel goed team. We werken er keihard aan, maar we zijn afhankelijk van Dun en Bradstreet en vaak komen de issues die we daar vandaan hebben. Dus zelfs als we dingen aan onze kant zouden veranderen, zou het dat probleem niet oplossen, omdat we daarvoor nog steeds afhankelijk zijn van dun en Bradstreet. Maar ik denk wel dat in termen van de dingen die de VS en de technologie in Frankrijk te bieden hebben, er veel dingen konden worden verbeterd. En ik heb veel hogere verwachtingen van ons bedrijf dan wat we momenteel doen op bepaalde gebieden. Natuurlijk denk ik dat we het goed doen in bepaalde dingen, maar het is historisch gezien een probleem met technologie en de snelheid waarmee we dingen kunnen implementeren en hoe we problemen kunnen oplossen en, weet je, de serviceniveaus kunnen bieden die onze klanten verwachten ons.

00:28:31

Spreker 1: Oké, bedankt.

00:28:34

Spreker 1: Nou, gedachten over. Ik denk dat de volgende vraag gaat over de learning potentieel van zowel individuen als de organisatie. I. En dat is wat ik wat meer in detail uitleg voordat ik het interview opnam.

00:28:54

Spreker 1: Maar het algemene idee erachter is dat ik aan adoptie denk als een integraal, integraal onderdeel, ken integraal onderdeel, een onderdeel van de DSE dagelijkse praktijk, praktijk en cultuur.

00:29:10

Spreker 1: En dus is de vraag: gelooft u dat het DSEn ik denken dat u dan misschien alleen de belanghebbenden hierboven bent en de organisatie dat zou ondersteunen? Of ben je bereid om te steunen en niet eens een vraag of het op dit moment mogelijk is, maar denk je dat dat zo is?

00:29:27

Spreker 2: Het spijt me kan je de vraag opnieuw stellen.

00:29:47

Spreker 1: Ik moet mijn vraag herhalen, Denk je dat de DSE open staat voor zowel individueel als organisatorisch leren oals een belangrijk onderdeel van een adoptie van EA? Kan training bijvoorbeeld ook worden ingebed in de manier waarop de DSE werkt en is het ook gerelateerd aan een lerende organisatie om dingen te verbeteren?

00:30:11

Spreker 1: Ja.

00:30:13

Spreker 1: Ik denk niet genoeg. Al lange tijd niet, helemaal niet nu. 00:30:28

Spreker 2: Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren. En al bij de eerste gesprekken of zelfs maar een telefoontje om met de klant te vragen hoe ze het doen om deze informatie te brengen. Ik denk dat we op dit moment te gecompartmenteerd zijn. Ik kan dat werk niet goed uitspreken. Maar ja, waar heb je, weet je, kleine groepen mensen die iets van A weten en een andere groep mensen die B kennen en geen groep mensen zijn die veel weten over C, maar heel weinig mensen die tenminste een begrip over alles. Ja. En als er mensen zijn die alles begrijpen, kunnen ze veel beter en veel efficiënter presteren omdat ze geen experts hoeven te zijn, maar ze weten al genoeg om een stap te kunnen zetten zonder te hoeven wachten op iemand anders voert in. En daarin ontbreekt het ons veel.

00:33:03

Spreker 1: Ja.

00:33:05

Spreker 1: Ja. Het is interessant zeg je, want met alle vaardigheidstrainingen, maar het helpt als mensen ook op verschillende dingen worden getraind en trouwens ook andersom. Maar als andere mensen geen training krijgen, is het duidelijk beantwoord en is het niets. Ja precies.

00:33:23

Spreker 1: Het zou misschien een goed begin zijn. Ja. OK, duidelijker dan kijken naar de geschiedenis.

00:33:30

Spreker 1: En ik beschouw het als concepten zoals een soort ideale situatie of er is tenminste een verbeterde situatie.

00:33:37

Spreker 1: En uitdagingen die ons overigens elke dag totaal anders dienen. En we hebben een beetje meer van dit soort, misschien wel een paar verschillen tussen andere dataproviders.

00:33:50

Spreker 1: Maar wat zou volgens jou een ideale match zijn tussen de strategische en zakelijke laag en de informatie- en applicatielaag?

00:34:01

Spreker 1: Kunt u hier iets over zeggen: hoe kan een enterprise-architectuur de organisatie ten goede komen als er wijzigingen moeten worden aangebracht?

00:34:12

Spreker 1: Eh, ja, ik denk gewoon dat, zoals ik al eerder zei, dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat alles in overeenstemming moet zijn met elkaar.

00:34:31

Spreker 2: Als je een. Een strategie die je nodig hebt, weet je, de juiste lagen daaronder, de verbinding met die strategie om dat mogelijk te maken. Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

00:35:15

Spreker 2: Alles moet. Overeenkomen met de strategische layer, ze moeten allemaal met elkaar verbonden zijn.

00:35:29

Spreker 2: Het is gewoon wishful thinking.

00:35:31

Spreker 1: Ja, en dan heeft iedereen meer van zijn eigen doelen.

00:35:34

Spreker 2: Ja, ja. Iedereen kijkt gewoon naar zijn eigen doel en gaat zich daarop concentreren. En misschien halen ze de doelstellingen en doen de zaken zoals wij het goed. Maar je vervult niet echt je visie en missie die je hebt opgezet. Je bereikt gewoon een paar financiële doelen.

00:35:52

Spreker 1: Ja, oké. Ja.

00:35:56

Spreker 1: En dus zeg je dat er meer verbinding zou zijn of moesten ze in lijn met elkaar zijn en verbinding maken. Dit is hoe je je kunt voorstellen dat ik denk dat er enkele wijzigingen kunnen worden aangebracht om dat te bereiken.

00:36:12

Spreker 1: Maar als je deze veranderingen zou kunnen beschrijven om dat te bereiken, zou je ze dan categoriseren als politiek, structureel, cultureel of benaderingen?

Spreker 1: Wat zijn de opties ook alweer?

00:36:41

Spreker 1: Dit is de meest simpele vraag, ja, ik weet het, maar ik wil graag zien dat ik weer een grapje maak met de andere mensen over de opties en dan zijn de andere en de andere vragen wat ingewikkelder, denk ik.

00:36:57

Spreker 1: Dus het gaat erom hoe sommige wijzigingen kunnen worden aangebracht.

00:36:59

Spreker 2: Zou u denken dat ze voornamelijk een culturele politieke structuur of een procesgerelateerd zijn, of een paar daarvan?

00:37:09

Spreker 1: Ja, het is zeker niet zomaar een. Absoluut, denk ik, zoals de structuur en processen een beetje bij elkaar passen.

00:37:24

Spreker 2: Maar ook omdat onze strategische speler, laten we zeggen, nu voornamelijk in Frankrijk is, hebben we daar ook een cultureel probleem. Ja, dus ik weet het niet, maar persoonlijk zie ik er niet veel van. U hebt politieke problemen, gaat mij te boven, maar sommige hebben we veranderingen in processen nodig, we hebben veranderingen nodig, sommige zware structurele veranderingen. En ook nu hebben we geen cultuur.

00:38:03

Spreker 1: Zo, zo veel. Precies.

00:38:07

Spreker 2: Breng de motivatie naar mensen, werkelijk alles volgen en bereiken. Ja, we zouden op de een of andere manier ook een culturele verandering nodig hebben.

00:38:20

Spreker 1: Oké, bedankt. En de laatste vraag voor jou is nu dus ik denk misschien ook. Ja. Dus u gelooft het, omdat we ook de voordelen hebben besproken van mogelijke voordelen van enterprise-architectuur en de adoptie ervan kan leiden tot voordelen die hen zouden kunnen helpen met de uitdagingen die we bespraken.

00:38:42

Spreker 1: Maar vallen er andere dingen buiten, bijvoorbeeld, een EA framework waarvan u denkt dat ze kunnen bijdragen aan deze uitdagingen? Denk je dat er andere manieren zijn om een raamwerk te implementeren en te implementeren of zijn er andere dingen die je kunnen helpen deze uitdagingen aan te pakken?

00:39:01

Spreker 1: Ik moet zeggen dat je kunt verzinnen.

00:39:08

Spreker 2: Als het niet allemaal tegelijk is, kun je altijd, weet je, hier en daar kleine veranderingen aanbrengen en het ene aanpakken om het andere aan te pakken, maar je hebt een grote structurele verandering nodig als je alles wilt proberen aan te pakken onmiddellijk. Dus ja, want als je een raamwerk implementeert, dan ben je aan het implementeren.

00:39:39

Spreker 2: Een aantal dingen, je kunt ze ook apart implementeren, ja. Nu, een voor een voor een, een voor een.

00:39:49

Spreker 2: En dat zou ook enkele problemen aanpakken, maar dan apart. Ja. Wat ik denk dat het een beetje is wat er nu gebeurt.

00:39:58

Spreker 2: Bepaalde dingen worden apart aangepakt, maar het lijkt wel alsof je je vingers op de gaten probeert te steken. Ja. Zonder de emmer echt te repareren.

00:40:12

Spreker 1: Het is dus geen simpele oplossing. Ja.

00:40:16

Spreker 1: OK, ok, duidelijk. Bedankt.

00:40:20

Spreker 1: Ja. Dat zijn de vragen. Het is stoppen met opnemen omdat alle vragen klaar zijn om te beantwoorden.

Transcription of interview with stakeholder 23

00:00:14

*Speaker 2:* oké, nou toe dank voor de tijd. Ik heb de eerste twee vragen gaan over uitdagingen van data service environment of een dse, oftewel ons bedrijf. In dit geval bij de eerste vraag even een open vraag is van goh, waar denk jij dat het bedrijf tegen aan loopt als je kijkt naar interne en externe factoren, en de tweede vraag is eigenlijk die een lijst. Ik noem een paar uitdagingen op en dan hoor ik graag van jou, of jij ziet dat die ook voor ons bedrijf gelden. Dus de eerste vraag is gewoon: wat zijn de voornaamste uitdagingen van de data service omgeving zoals wij zijn waar we nu tegen aanlopen.

00:01:09

*Speaker 1:* Ik denk dat de belangrijkste dingen waar we tegen aanlopen – eh het feit dat we als bedrijf een hele legacy met ons meeslepen. Dat komt uiteraard uit de historie van die D&B. Dat komt uit de fusie van Altares en D&B Benelux, maar dat heeft heel wat implicaties, zowel technisch gezien als praktisch gezien op alle transformaties die we willen doen om deze organisatie klaar te stomen voor de toekomst en veel van uitdagingen komen voort uit die legacy, ik geef een voorbeeld: wanneer je beslist om een nieuw facturatie systeem en we gaan in te voeren wat volledig gebaseerd is op de saas wereld van abonnementen en de productie van gestandaardiseerde quotes met daar voor ons gestandaardiseerde facturen. En dan wordt het moeilijk wanneer je daar heel wat legacy contracten die vaak in tailor made zijn daarin wilt absorberen. En dan gaat een groot deel van te de toegevoegde waardesysteem heeft gehad op dat moment verloren. En dat is een voorbeeld. Maar die voorbeelden kun je ook uit naar de ontelbare data sources die je hebt, het al die oude legacy systemen die allemaal verschillende in verschillend qua structuur, verschillend qua platform waarop ze draaien, verschillend qua technologie. Dan moet je die eerst allemaal plat slaan, wordt niet altijd even evident is. Amsterdam voor hoe nadien terug te gaan transformeren in een dataware house detail weer als die je toelaat om daar degelijke rapportering op te doen. dus de legacy van dit bedrijf zorgt dat dat de transformatie eh van ons systeem van het van het verleden naar de toekomst ik een heel wat uitdagingen ondervindt.

00:03:33

*Speaker 2:* Ja, oké, nou, je hebt gewoon heel vraag twee gedekt.

00:03:38

*Speaker 1:* Ik weet niet wat dat vraagt. Weer was.

00:03:41

*Speaker 2:* Ik heb wat ik voor sommige moet er wat meer nadenken, nog voordat ze op een antwoord kunnen komen. Dus jij noemde eigenlijk ook al. Ik wil ook bevestigd krijgen of niet dat het toename van data services, types frequency of dat een uitdaging is, maar die heb je eigenlijk al genoemd.

00:04:01

*Speaker 1:* Bij heel veel bedrijven is dit een probleem. Ik kan makkelijk vergelijken – ik heb de na 20 jaar heb ik ongeveer net iets meer dan 100 projecten gedaan van hele kleine, niet van hele kleine, maar van kleine bedrijven tot multinationals. Van van multi pharma tot t-mobile en of het nu of het nu zalando is of het is of het is altares, is of het is t mobile in, dat merk je overal en dat is gewoon ook logisch. Hoe komt hoe complexer jouw data structuur, hoe meer data zoals jij hebt, hoe moeilijker het wordt om daar unified view op te gaan, hebben.

00:04:58

*Speaker 2:* Ja.

00:04:59

*Speaker 1:* Ehm dus dat dat de die die rechtstreekse correlatie – die is er, tenzij natuurlijk dat al die ook dit soort is, technologisch op hetzelfde platform zitten en dezelfde structuur hebben. Maar vaak is dat niet zo. En wij hebben dan nog het voordeel binnen altares dat je niet op zoek moet naar een unique key, bijvoorbeeld om veel van die platformen te linken met mekaar. Maar ik kan niet of ik heb integratieprojecten meegemaakt als ik teruggreep naar naar periode 2016 17 dan dan heb ik een traject gedaan unique view niet had dat is nog moeilijker (wij hebben dunsnummers). om al die details zoals te combineren.

00:05:59

*Speaker 2:* Ja, precies en het is ook wel wat je eigenlijk zeggen. Het is natuurlijk ook iedereen moet. Toch is natuurlijk al een tijd bezig, hè, digitalisering en automatisering. Maar het is niet dat iedereen even ver is of heel veel partijen die lijken en als je langer bestaat, natuurlijk altijd wat legacy. Dus is de uitdaging ook het grote. Als jij nu een startup bent en nou ja, maakt niet uit wat voor diens je gaat, doen je je. Je hebt er al van scratch af aan dat je kan bouwen en kan zorgen dat iets hetzelfde technologie hij heeft of hetzelfde formaat.

00:06:30

*Speaker 1:* In een start up niet snel de problemen hebben – ik zit zelf ook een in die wereld. Waarom? Omdat op het moment dat je op start – en dan ben je met twee of drie je je beslist heel snel op welke technologische stek je gaat terugvallen Ik zit dan normaal zien altijd op op technologische startups. Dus uit die startups. De dus die personen die daar dan in die straks zitten, die hebben het meestal wel kaas van gegeten. Hoe dat moet, dus dan ben je ook wel goed voor de komende een a twee jaar, tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling van vier of vijf mensen gaat, springt naar 14 15 personen. En dan ontstaan er plotseling wel weer van die kleine en er wordt plots moeilijker om dat onder controle te houden. En dan wordt je wel weer opnieuw met problemen.

00:07:28

*Speaker 2:* Ja, oké, en je hebt ook gewoon legacy zie je omgeving is duidelijk ook echt. Dat klinkt ook een beetje aan. Er komt aan op veranderingen die die in processen denken die idealiter gedaan moeten worden. Zie je dr. Ook als je dat wel wil doen. Dus het meer op elkaar afstemmen dat er bijkomende kosten voor IT en personeel zouden komen.

00:07:58

*Speaker 2:* Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen strategisch operationeel business beter op elkaar wil gaan afstemmen, dan betekent dat eh dat je een betere doorstroming moet hebben in een wereld die snel verandert en steeds sneller veranderd. Betekent dat dat je een structuur moet hebben die voldoende flexibiliteit toelaat? Eh om op die voortdurend veranderende omgeving in te spelen? En dat Betekent ook vaak dat ze dan eh meer in resources moet investeren zelfs wanneer je op dezelfde technologische stek blijft. Dan betekent dat bijvoorbeeld ja, dat je misschien meer developers geld moeten hebben, omdat je snel dat bepaalde zaken moet gaan opleveren of omdat je jouw werk moet gaan aanpassen. Nu, als je dat slim aanpakt, valt best mee hoor, want het probleem, wat je vaak ziet, is dat bedrijven met methodes van het verleden proberen om de toekomst te tackelen. En dat lukt dus niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten gejaagd. Als CEO methodes aanpast aan de eenentwintigste eeuw, dan valt dat eigenlijk relatief meer hoor die meer kost. Dan kun je het zelf met minder geld toen, maar dan moet je een aantal zaken aanvaarden. En dat kunnen bedrijven vaak niet of ze toen het wel in eerste instantie, maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wanneer er effe iets misgaat, dan wordt er onmiddellijk teruggegrepen op de methodes van het verleden, ja, waardoor je opnieuw op hoge kosten gejaagd, wordt. Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klanten portaal dat moet ontwikkeld worden en waarbij je dat dan gezegd wordt geven aan die dat dat team. Of deze teams die dit moeten doen, moeten we voldoende vrijheid geven. Ze daar dat ze heel snel kunnen inspelen op veranderende markt, situaties of op veranderen de technologie die beschikbaar komt. Dus we hebben daar dan een relatief klein team zitten van zes of zeven mensen die die hele Marktplaats. Die hele portal moet een onderhouden hebben die veel autonomie en veel beslissing dat die mensen wel weten wat eindbestemming is, maar dat dat de weg daar naartoe de route daarnaartoe, vaak ja, op korte termijn, heel snel moet aangepast worden, omdat je snel moet schakelen omwille van een verandering in de markt – en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bijvoorbeeld een klacht komt van klanten die zeggen van eh. Dit is alweer veranderd. Waarom doen jullie dat en dan wordt dat geëscaleerd naar de directie de directie paniek heeft? Wat van die klanten heeft door die irritatie het contract geannuleerd waardoor je dan ziet is dat er dan onmiddellijk teruggeschakeld wordt en op een o op de oude manier van werken wordt? Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja, dat moeten dan projectmanagers bij iemand die dat allemaal moeten controleren, en dan moet eerst afgetikt worden met een business analist, en die moet dat er terugkoppelen naar de business. En pas dan gaan we beginnen het implementeren, en dat merk je heel vaak, dus het die nieuwe manier van werken. Die wordt dan wel aanvaard tot op het moment dat er ergens zo'n kritisch moment is wat normaal is, hè, want dat heb je een altijd een een business wereld. En op dat moment wordt er vaak - ik zeg niet altijd – wel vaak in klassieke bedrijven – een altares is daar geen uitzondering op-Wordt er dan op dat moment teruggegrepen naar methodes die ouwe methodes die zowel duur, want dan moet je dan, haal je het mexicaanse leger binnen en dan van van generaal tot sergeant. En plotseling is jouw hele eh die een structuur die heel flexibel en was weg en al die overhead prees. Ik bedoel als een je projectmanager, binnen haalt, en die kost 1200 euro per dag. Ja, dat ik het wel aardig, natuurlijk als die daar zes maanden en dan gaan we er ook nog één of twee business analisten schakelen. En dan moeten er nog heel wat vergaderingen met de business georganiseerd worden om alles continu af te checken met die business. Ja, dat wordt wel een dure zaak. Natuurlijk, hè.

00:12:49

*Speaker 2:* Dus eigenlijk niet dat ook een beetje naar als mensen eigenlijk of misschien een beetje of niet, echt duidelijk beslissingen durven te nemen.

00:13:02

*Speaker 1:* Eens.

00:13:03

*Speaker 2:* Of niet echt vooruitziende blik hebben. .

00:13:06

*Speaker 1:* Ja, eh eerder dan laatste en dat, dat merk je heel sterk in Klassieke bedrijven .bij startups heb je daar veel minder, omdat die vaak nog in die rock and roll sfeer zetten, van oké, jongens voor de purpose eh. Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is. Maar in de klassieke is dan niet zo. Je kan mensen die 30 jaar lang moment en control structuur gewerkt hebben met een directeur en daaronder vijf managers en onder die vijf managers. Vijf teams die allemaal netjes budget opstellen en voor iedere budget wijziging moeten d'r Dan moeten drie of vier handtekeningen zijn, enzovoort. Enzoverder als je plotseling van die die en die mensen gaan zeggen van eh. En je weet je wel wat André vanaf nu jouw budget dat eh, dat is hier op budget en daar mag je zelf mee doen. Wat je wil en die van managers, die halen we van tussen. We gaan ervan uit dat jou, 30 jaar ervaring, voldoende kennis hebt om dat allemaal zelf te beheren. Ehm ja, niet iedereen kan daar mee om, maar dat ja, dan moet je ook zien als bedrijf dat je dat, terwijl je dat op de gepaste manier implementeerd. Als je die nieuwe manier manier van werken wil gaan introduceren en en nogmaals, ik stel vaak vast goh. Ik kan me dat moeilijk – een percentage opklevende omdat ik daar een kwantitatieve studies van gemaakt hebt. Maar ik ik, ik kan me wel zo een aantal een aantal projecten bedreven opnoemen waar waar je die reactie vaststelt, hè waar men dan goed geluisterd naar die lag die consultancy van je moet je ook methodes aanpassen aan de dag

van vandaag, maar op het moment dat het fout gaat, wordt er onmiddellijk teruggegrepen naar het verleden, dat doet dan de kosten exploderen? Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel ook denk ik dan een gebrek aan vertrouwen, wel vertrouwen in de toekomstvisie die je hebt als vertrouwen in de mensen waar je meewerkt en vandaar te het antwoord op jouw vraag van zijn dan inherent meer kosten aan verbonden. Wanneer je dat complex gemaakt, ja, als je maar in ieder geval aanpast aan de gewijzigde omstandigheden, dan wordt een aan de andere gevallen, kan het best zijn dat dat helemaal niet zo is. Ik eh ik. Ik weet niet of je professor zo voor nieuwe, dus een professor, ik dacht aan de universiteit van die heeft daar een fantastisch interessant boek over geschreven en dat heet venting organizations en en het is al een paar jaar had. Ik denk dat het snel een jaar of zes zeven misschien, maar dat boek is bijzonder relevant – nog altijd vandaag de dag te boek – is vrij theoretisch een maar eh. Hij beschreef de heel mooi, de verschillende types van organisaties die je hebt en hoe je merkt dat dat, hoe groter de organisatie, hoe moeilijk het is. Het hebben op die manier van werken aan te pas.

00:16:57

*Speaker 2:* Oké en ehm als je kijkt naar even kijken naar de verschillende lagen die in een EA horen, die idealiter in het ideale situatie op elkaar afgestemd zijn. Ehm goed, ik denk antwoord wel, maar ik denk vraagt toch maar even van dat zie je dat die bij ons wel niet of niet goed op elkaar afgestemd zijn. Of kan het beter is ruimte voor verbetering .

00:17:44

*Speaker 1:* Dat is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je merkt dat binnen een altares dat en wanneer een crisismoment is dat er dan vaak teruggevallen wordt op de methodiek om dan eh alles onder controle te willen hebben. En dan krijg je plots dat daar wel in is Connectie ontstaat om dan bijvoorbeeld te de strategische laag en de informatie laag en dat je het dan merkt dat eh de ene mee geëvolueerd is met de andere en plotseling niet meer in staat is om bijvoorbeeld de informatie aantal liever een andere strategische laag die die nodig heeft om bepaalde beslissingen te nemen, maar de vraag is, dan moet dat dan op dat niveau beslist worden? Kun je daar niet gewoon door de business leer laten beslissen.

00:19:12

*Speaker 2:* Ja, oké, heb jij, ik ga daar is nog wat dieper op in, maar ook vragen over stakeholders supporters dus. Je kijkt naar de verschillende soorten stakeholders, maar dan even naar kijken naar degene die ook echt beslissingen vroeg zijn onbepaalde beslissingen die gerelateerd zijn aan architectuur binnen het bedrijf.

00:19:32

*Speaker 1:* Mmm.

00:19:33

*Speaker 2:* Zie je daar dat er voldoende support is, of dat er misschien wat gebrek aan is of voor een deel.

00:19:39

*Speaker 1:* Goh, ik kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk in zijn. Ja, ik heb die support altijd gekregen. Betekent dat dat je altijd de e beslissing krijgt die je wilt – ik kreeg die je wil, nee, natuurlijk niet, hè, maar ik de de toegang tot de stakeholders. En als ik dan zeg de stakeholders in in in mijn geval, ik spreek in ieder geval totaliteit van EXCO, maar in mijn geval zijn dit belangrijkste stakeholders. Die zitten allemaal in in het zowel business wise als als als strategisch gezien ehm. Ja, ik heb daar toegang toe. Ja, ik mag dat mijn ding zeggen: betekent dat je altijd je zin krijgt? Nee, natuurlijk niet. Ja, jammer genoeg zei ik dan eh. Misschien is dat soms ook wel terecht, dan laat ik in het midden eh.

00:20:47

*Speaker 2:* Oké, ik vind ik interview, verschillende mensen dus. Dan is het ook goed om. Daar moet ik te kunnen conclusie over schrijven, dus het is ook gewoon goed. Ik heb dan ook de stakeholders, maar jij dat dus ook één van mensen die ik interviewde hebben ook verschillende functies, zeg maar dus. Er is het ook goed om aan ook om te zien van waarom dingen wel of niet gesupport worden. En dat mag te achterhalen wat jij hebt, gewoon de support. Je kan zeggen wat je wil. Goed, ja, kun je dat je niet altijd je zin krijgt? Een dingen dat is denk ik, ja, zou het zijn maar goed, dat ondervindt jij dat dus niet (gebrek aan support) zeg maar in jouw in jouw.

00:21:25

*Speaker 1:* Ik heb ik heb situaties meegemaakt waar dat heel anders was heb ik heb, zoals ik de letter zeker ik heb ettelijke tientallen eh van die projecten achter de kiezen. En ja, soms is het nog helemaal niet zo hoor.

00:21:44

*Speaker 2:* Oké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen.

00:21:50

*Speaker 1:* Supporters niet hetzelfde van carte blanche. Natuurlijk, hè. Nee, ik heb geen, ik heb geen blanco cheque, eh jammer genoeg, maar het luisterend oor en de directe toegang, ja die is er.

00:22:08

*Speaker 2:* Ik ga even door naar de even denken wat handig is. Ja, ik begin even met je in jouw geval voorbij vraag vier omdat het een

beetje aansluit, maar ik denk jij dat je zegt, want er wordt geluisterd en je wordt echt gewoon niet tegengehouden door, los van dat de uitkomst soms anders is dat je wil. Maar heb je het gevoel dat er genoeg begrip is onder de stakeholders, dus in jouw geval i de EXCO , Die jou aan moeten horen en ergens ja of nee op moeten zeggen, heb je het gevoel dat ze er genoeg begrip is over architectuur of enterprise architectuur onder die stakeholders die ook echt beslissingen bevoegd zijn.

00:22:55

*Speaker 1:* Goh.

00:22:56

*Speaker 1:* dat is Een moeilijke omdat dat en ja niet iedereen heeft dezelfde insteek. Natuurlijk ja, sommige van die heb ik een dat zeer zeker hè, want alleen enterprise architectuur, of dat je nu ik vind of niet, het is nog altijd vrij technisch. Je moet toch inzicht hebben in bepaalde zaken, ja, niet iedereen van zijn positie heeft dat eh, no of fans. Maar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr – dan heb ik daar waarschijnlijk zeg maar in veel gevallen een en een veel minder concrete visie op dan de chief technology officer die vaak uit die wereld komt. Maar misschien heeft die dan weer de te beperkte en geestige eh technische visie op de zaak en verliest hè, het strategisch hij of zij, want in ons geval is dat een verliest die dan de bredere strategische of de toekomstvisie. Dus vandaar in mijn geval ik werk dus in hoofdzaak met het is komen. Wanneer het erop aankomt om om beslissingen uiteraard alle strategische beslissingen moeten nemen, dan merk je daar een grote diversiteit en dus is dat begrip. Daar is dat inzicht daar goh afhankelijk van het individu, wel wat het voor de rest door het feit dat dat die mensen dan allemaal en diverse achtergrond en een diverse kennis domein hebben dat je dan meestal wel een evenwichtig het discussie beslissing krijgt, 'm al vind ik dan persoonlijk dat eh, ja, want dat zou natuurlijk te maken met mijn achtergrond en wij visie. Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is en die op morgen of overmorgen – en dat vind ik, en dat en dat dat dat mis ik wel. Ja.

00:25:02

*Speaker 2:* Ja, ik heb trouwens, want ik had ik wel gezegd van ik ik, ik gebruik de interviews die ik neem ik op en om uit te werken, en ik maak daar gewoon één algemeen verhaal van. Dus je mag gewoon zeggen hoe je, want zijn mensen die zijn heel direct geweest.

00:25:18

*Speaker 1:* Ik denk dat ik denk dat er niemand in dat is. Het schrikken mochten ze, mochten ze dit horen, zou je denken, waarschijnlijk net het omgekeerde. Alleen sommige mensen denken vaak het om ik eerder van die kerel lief te veel in in t after tomorrow en en het is wel vandaag dat de dat de factuur moeten betaald worden.

00:25:39

*Speaker 2:* Ja.

00:25:40

*Speaker 1:* De CFO je ja, nee, nee, nee, nee, nee wordt gevraagd om de transformatie te begeleiden en wordt gevraagd om het bedrijf naar naar morgen. Ja, dan moet ik ook een visie hebben eh. Dan moet mijn visie net in overmorgen, want anders ja, laat ik hem wel helemaal niet tot morgen.

00:26:04

*Speaker 2:* Nee, precies nee, dus eigenlijk iedereen zn wat je eigenlijk zegt, heel netjes is dat iedereen, daar kun je, maar ik denk ook dat niet iedereen evenveel kennis heeft van bepaalde er. Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

00:26:38

*Speaker 1:* Ja, het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben, maar Maria ik. Ik vind dat sommige zaken sneller moeten gaan en eh, dat we dat we veel meer moeten kijken. Goed, ik ben er zeker van als je bijvoorbeeld met de CFO hard gaan praten, dat die zei, van karl zorgt ervoor dat alles wat daar vandaag draait. Dat allemaal dat dat allemaal mooi op een rijtje start en dat je dat zo te doen eh voor vooraleer dat je dat je dr weer bent. Met de oever overmorgen gaan we. Daar staan.

00:27:51

*Speaker 2:* Onder andere belangen.

00:27:53

*Speaker 1:* Eerst effe het hier en nu en dan morgen en ov. Mijn insteek is net het tegenovergestelde.



00:28:02

*Speaker 2:* Ja, oké, helder heb, jij kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag aansluiten op de informatie en applicatie laag binnen ons bedrijf.

00:28:16

*Speaker 1:* Ja, daar zal is, altijd is altijd het moeilijkste. Ik net al een voorbeeld van gehad. De de twee eerste op mekaar laten aansluiten gaat meestal relatief vlot, omdat strategie vertaald wordt naar een businessplan. Zeg maar en of je doe en je technologische stek. Dus de applicatie die daaronder zit, ja goed, ik heb daar net het voorbeeld gegeven van hoe dat soms helemaal niet moet. Wat betreft de informatie in het laag Nederlands klinkt er wel niet de de informatie laag, ja die die, die hangt heel sterk af. Vaak van die leren als je een heel concreet voorbeeld, en ik weet niet of dat ik dan nog zijn en die opname maar goed, ik zal niet te veel namen noemen.

00:29:18

*Speaker 2:* Dingen zijn.

00:29:21

*Speaker 1:* We hebben geopteerd voor een bepaalde facturatie software die die heel sterk is in de in de productie van heel veel quotes, omdat de pushen naar naar maar die uitgaat van het standaardisatie die komt. Ook het sas wereld waren er vooral een vlot te treffen, groot is en geen sales. Dat is een groot verschil, want de product is meestal heel gestandaardiseerd. Waarom ja, je gaat de groei van jouw bedrijf loopt door het product, dus je je meestal wordt dat dan ook online verkocht. Daar komt meestal zelf je sales persoon aan te pas het aan de andere kant van het spectrum stad de sales gelooft waarbij de manier van spreken geen enkel contracten afgesloten wordt zonder dat je minstens sales over de vloer. Ik creëren al dan niet online en nu dat, dat zorgt ervoor wanneer je met een dergelijke technologie zit. Met een dergelijke applicatie zit dat dat op het moment dat je die moet gaan connecteren aan de business dat dat een conflict geeft. Het tweede punt is de technology die geselecteerd was en is een heel gelimiteerd in in aspecten. En dan kom je in het probleem in de problemen wanneer je de link legt naar jouw information, want die zegt van ja maar ja wat je met aanbiedt. Brave man is niet wat mijn gebruikers nodig hebben. Is dat natuurlijk different? Weet je en dat dat? Het is niet altijd de die die die applicatie laagje heeft. Een enorme invloed op die information. Nul.

00:31:31

*Speaker 2:* Ja.

00:31:33

*Speaker 1:* En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54

*Speaker 2:* Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01

*Speaker 1:* Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing.

00:32:13

*Speaker 2:* Ja, oké, nou, ja, heel duidelijke voorbeelden. Wat vraag is over enterprise protection adoptie is adoptie van wij, we. Naar mijn weten is ook het eerder een opdracht die ik heb gedaan, een gebleken. Niet echt een zeg, maar architectuur uit. Het boekje hoeft ook helemaal niet erg te zijn. Er komt meer door die bestaande legacy contract of systemen die we hebben eigenlijk dus dan wordt gekozen eigenlijk een beetje het opnieuw op dingen aan te koppelen ehm. Maar dan is mijn graag goed. Je hebt ook best wel voorbeelden best wat antwoord gegeven, maar als je kijkt naar de huidige strategische ze tegen zn level in binnen ons bedrijf, als je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen binnen de huidige architectuur, zie je dat daar dat dat eigenlijk ondersteund wordt door de strategische, waar dus het is in dit in dit geval eigenlijk een beetje. Er is komen met zn visie en de doelen die ze hebben.

00:33:18

*Speaker 1:* Ehm is die laag. Is die laag zich bewust van de tekortkomingen van de architectuur? Ik denk dat wel – en ik heb natuurlijk niet met iedereen binnen de exco evenveel contact – dan moet ik eerlijk toegeven ook binnen het is het ook zo. Ja, ik zit niet in in de volledog exco vergaderingen. Ik zit daar alleen voor het gedeelte wat mij aan gaatn dan ja, heb je met een paar andere personen veel interactie met een aantal van de minder interactie, maar voor diegene waar ik dan via de interactie meer heb, dan spreek je over n de CIO, de CFO hier voor de CEO, de managers van de de verschillende landen.

00:34:12

*Speaker 1:* Mmm.

00:34:12

*Speaker 2:* Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29

*Speaker 2:* Ja, misschien ja.

00:34:31

*Speaker 1:* Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

00:34:36

*Speaker 1:* Maar dat hangt ook een beetje samen, misschien meer met als jij de investeerde bent of de CEO dan zeggen misschien wat meer een beslissing, wat meer, misschien met een korte termijn in beeld waardoor je misschien zeggen: nee, we gaan dit niet veranderen, verbeteren terwijl iemand anders. Misschien zou zeggen van nou ja, ik zie daar wel wat in om het te verbeteren, want op den duur of op termijn hebben we daar meer aan.

00:35:00

*Speaker 1:* er spelen natuurlijk twee aspecten mee in bepaalde ze onze architectuur. Zoals gezegd hebt, is relatief complex en not uit of de box. En dan zie ik het niet standaard blauwdruk voor een een algemene enterprise architectuur. maar door de jaren heen, heb ik er ook nog niet zo heel veel gezien bedrijven met een historique waar waar dat zo is. We gaan even het startup verhaal buiten beschouwing laten omdat die die die die zitten in een aparte situatie. Waar ben je dat veel meer onder controle hebt en waar ben je dat makkelijker kan manager? En wat ben je trouwens ook die het geld hebt om daar aan het maar effe terugkeert naar de situatie van een betreft van een bedrijf met historicus, als u het onze? We zitten er met een aantal factoren die de complexiteit verhogen en die we ook niet kunnen wegcijferen, en ik geef je een voorbeeld, een belangrijke, een belangrijke parameter bij ons in heel wat omgevingen zowel finance zelf, customer operations is usage. . Waarom wel? Een groot deel van ons businessmodel is daarop gebaseerd.

00:36:27

*Speaker 2:* Ja.

00:36:28

*Speaker 1:* Mmm, wij hebben nu eenmaal door de amnier waarop wij zaken doen, een heel diverse bronnen om die switch te gaan en te integreren in ons systeem. Dat kunnen wij niet veranderd als D&B morgen beslist om een ander, een andere systeem op te zetten en dat hebben ze gedaan. Ja, dat hebben, we daar niks op te zeggen

00:36:55

*Speaker 2:* Maar.

00:36:56

*Speaker 1:* Dan kan dan je wel op de tafel slaan. Wanneer het wwn samen rond de tafel zitten, twee of drie keer per jaar. Maar wanneer ie daar daaraan in staat met zijn met zijn protest of ze het protest van de partners niet zwaar genoeg, dan druk je die dat gewoon door. En als we vandaag zo diverse bron aan aan aan soorten is, zo'n diverse scala aan aan. Soms hebben, dan ligt het daaraan, dat kunnen wij niet veranderen, daar moeten we mee leven. Dus dus dat kan je die daar kun je niet gaan en dan kun je niet weg. En het tweede punt is dat: ja, oké, de tekortkomingen kennen is dan inzake met die oplossen is een ander mmm. Je kan dan best wel gaan zeggen van oké. Om terug te komen op het voorbeeld van de facturatie omgeving. Eigenlijk zien we nu dat we de verkeerde facturatie omgeving gekozen heb. Ik zeg maar wat maar wat.... Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we knikkeren dat er gewoon uit en zetten daar een ander systeem neer. Oh: wacht: wacht, wacht, wacht, wacht, wacht dan dan ga ik plots effe. De hielen in het zand zetten en zeggen van wat je nu gaat doen, is in volle vlucht. De rechtervleugel van jou vliegtuig eraf aan de andere vleugel opzetten. Volgens mij heeft nog nooit iemand eerder dat succesvol gedaan en ik raad het je ook niet aan om het te doen, wacht misschien tot we de eerste tussenlanding maken en dan die vleugel eraf en zet hem er dan aan. Dan zal je misschien wat vertraging hebben, maar je zal tenminste niet crashen.

00:38:36

*Speaker 2:* Ja, precies ja.

00:38:39

*Speaker 1:* Dus de zwaktes onder onderschrijven is dus een zaak en dan een oplossing aanbieden is een andere zaak en bij die oplossing moet je rekeninghouden met oké. Welke zaken kunnen we bezig? Kunnen we niet in de lead gehad over zaken die we niet kunt? De bezige bij diegenen die we kunnen wijzigen – je kan niet altijd zomaar compleet tabula rasa gaan maken.

00:39:02

*Speaker 2:* Ja, nee, helder.

00:39:04

*Speaker 1:* Want doe je nu zegt vandaag we knikkerne facturatie de Afrika, de facturatie applicatie boeren knikkeren dat dat. Maar we

gaan naar vervangen door een andere applicatie maakt, maakt dan ff niet uit welke, maar je bent nog volop bezig met je oudesystemen te decommissionen en je hebt de data vanuit je oude systeem nog... (die wel klopt)

00:39:41

*Speaker 2:* Ja.

00:39:42

*Speaker 1:* Ga je dan nu zeggen van oké: wat we daar hebben gaan we vervangen door een nieuw systeem. En dan gaan we het de producten van zetten of jij zeggen van we hadden een nieuwe. De applicatie gaan aan daar eerst de chiefs producten opzetten. En dan gaan we alles van op de migreren daarnaartoe, wat ook jouw voorstel zal zijn. Het gaat een heleboel extra kosten extra risico 's, en volgens mij had het niet sneller zijn dan nu te zeggen van zn eerste alles op te horen. En laat ons dan effe verkeken, mmm.

00:40:16

*Speaker 2:* Wat je dan.

00:40:17

*Speaker 1:* Met deze handel, of niet.

00:40:19

*Speaker 2:* Ja, precies ja, een goeie, goeie toelichting op mogelijk nodige veranderen, gingen met een concreet voorbeeld, denk ik, en als je dan kijkt naar maar ik, ik denk ook dat ze voor jou voor de hand liggend zijn. Maar voor mijn onderzoeksvraag is ook belangrijk. Van die gaat erover of adoptie van e a, hè dus meer omarmen daarvan ook in je processen, je dagelijkse gang van zaken of wat kan helpen met ja of het voordeel kan opleveren. Nou, we hebben al wat uitdaging besproken naar die weet jij ook heel goed te benoemen als je kijkt naar de benefits. Ik heb ook een lijstje gedeeld met een lijst van bordelen, mogelijke voordelen van enterprise architectuur vanuit de literatuur die ik heb gebruikt. Maar als je dan kijkt naar die voordelen – ik noem maar even gewoon effe high level, een paar dus ik weet het Judith. Die komt bij de invloed van de value, efficiency, flexibiliteit. Die hele lijst kun je daar een aantal daarvan denken aan de uitdagingen die we hebben besproken in het begin dus die ja goed toename van bronnen en je weet wat je hoofd denk ik, maar die lekker systemen en veranderingen kun je daar een paar van. Dan kun je kun je de belangrijkste die het belangrijk vindt. Wat zou je daarmee kunnen, welke uitdaging zouden kunnen ondervangen, zeg maar of kunnen oplossen door welk voor mogelijk te behalen voordeel.

00:41:44

*Speaker 1:* Wel, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen verschillende lagen. Dus moet je zien dat je je een methodologie hebt die je toelaat om dat te doen en Ja, de typische en control structuur waarbij je waterval wise die zaken had gaan afvallen, gaat dat niet lukken, hè, want, want de tijd bedankt, maak het van van dat soort van oplossingen is. Zolang dat tegen de tijd dat je het gerealiseerd hebt te lang al achterhaald is, dus je gaat je, gaat je methodologie moet aanpassen om dat in te zetten. Dat hebben we op dit moment onvoldoende. Daar worden wel pogingen ondernomen vanuit ons team. Ook vanuit dat merk je dat allemaal andere delen van de business hebben dat er moeilijk mee echt moeilijk. En dan verwijst ik bijvoorbeeld naar de hele discussie rond, bijvoorbeeld rond home office en telework waarbij je merkt dat dat er ook in tijdens de volledige lukt aan wat ze al was, dat allemaal mogelijk en – en ik denk dat de meeste die het ook wel verdomd goed gepresteerd hebben, ook al zet men thuis achter z'n, pc en en vond lang niet iedereen het leuk, maar goed. Het engagement was er en de meeste afdelingen hebben toch wel heel behoorlijk werk geleverd. Maar dan merk je van zodra dat we een beetje terug naar de normaliteit gaan. Dan gaan daar bij bepaalde mensen met bepaalde diensten de hielen in het zand en moet iedereen terecht naar kantoor komen, enzovoort enzoverder, wat ben je dan zoiets hebt van hé? Wacht? Is het is niet, werkt volgens jou, home office, until working, alleen wanneer er een virus is dat werkt ook zonder dat virus, en dat, dat bedoel ik nu met. Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tussen die lagen mogelijk te maken en wanneer dit telkens teruggrijpt naar – en daar hebben we weer naar je toe dus van het verleden – dan gaat dat niet lukken. De wereld is te complex geworden en de verandering in komen te snel om nog op die methodes te vallen maar goed is in twee. Ik denk een belangrijk aspect daar agility is.

*Speaker 2:* Juisten je komt de value ,flexibiliteit, maar die heb je wel.

00:44:47

*Speaker 1:* Ja, ik weet dat, ik weet het weer, het het het gedeelte hè, want vaak wordt wordt wordt wanneer dit dus die nieuwe enterprise architecture probeert door te voeren. Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot allee tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie. Het digitale, is technologie gelooft vrij, meestal werkt die bedoel als we die high level onze technology eh, dat draait op sales, fors steeds enzovoort, zeg maar om het nu heel simplistisch voor te stellen technologies. Dat werkt altijd wel.

00:46:06

*Speaker 2:* Ja, ja.

00:46:08

*Speaker 1:* Ik bedoel 50000000 gebruikers wereldwijd. geloof mij, i fit was a piece of crap, it wouldnt work. Daar betaal je voor dat werkt.

Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Transformatie gedeelte, dat is de human factor in het verhaal dat is zien dat jouw organisatie mee is in die denken. Dat is jouw organisatie beseft waar je naartoe gaat, waarom je daarnaartoe gaat wat het voordeel is voor hen zelf whats in ity for me, ook wat in dit voor als mensen dan die begrippen. Als mensen het daar niet meer mee zijn in dit verhaal, dan kreeg je nu net wat ik wat ik het daarnet op het moment dat er een crisismoment is dat ze zeggen van zeer wel al al die al dat gelul koek over over over jou, flexibiliteit dat je dat werkt. Niet wij gaan terug naar naar onze veiligestructuur zoals we die binnen D&B hadden, zoals we die en gaan ervoor zorgen dat er voor alles 20 papieren moeten worden, dat iedereen en iedereen van alles op de hoogte is. Terug naar af dus. Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een EA neer te zetten. Of je doet iets dat gedoemd is te mislukken.

00:47:30

*Speaker 2:* Ja.

00:47:31

*Speaker 1:* Dat is omdat je dat er last formatieve gedeelte vergeten hebt, omdat je niet genoeg aandacht voor de menselijke factor – en dat zal als Louis gevolgen hebben – dat een groot, een een behoorlijk deel van de mail meerwaarde die konden realiseert door de nieuwe enterprise architect je neer te zetten gaat verloren gaan of een worst case hè, dat je hele handel gewoon mislukt.

00:47:54

*Speaker 2:* Ja.

00:47:55

*Speaker 1:* En dat je na verloop van het tot de confrontatie komt dat uiteindelijk ja die rol uit helemaal een een maat voor niks was en dat je.

00:48:08

*Speaker 2:* En dan beantwoorden eigenlijk mijn vraag: om negen uur mee hebt staan twee over. Dat vind ik wel grappig, want je bent weer heel anders in antwoord geven dan de andere, want die ging over die gaat bij mij dan van de die je zie support, individueel learning erbuten benefits. En ook het gaat ook daarna over organizational learning. En het gaat meer over van inderdaad zou kijk ook even naar de huidige situatie, maar goed. Als je dat, als je dat wel in beeld hebt, dan zorgen dat dat je zorgen voor een training is voor mensen om dingen beter te begrijpen en te zien, maar ook om draagvlak te creëren om door te geven aan de rest van de organisatie. Wat meer onderdeel te maken van een cultuur in plaats van zeggen: we gaan het morgen zou doen als mensen dat niet gewend zijn. Je moet wel meenemen in het verhaal om iets anders te doen, want verandering houden mensen meestal niet van en daar komt.

00:49:01

*Speaker 1:* Alleen maar bevestigen.

00:49:03

*Speaker 2:* Ja, ja, daar heb jij, jij meer nog, maar dat dus dat is wel heel belangrijk aspect om überhaupt iets welke veranderingen dan ook. Goed gaat hier ook over een manier van werken, omdat ja, om daar gewoon de sport voor te krijgen, maar ook om de uiteindelijk die voordelen te kunnen behalen. Want als als je het niet heel breed door de organisatie het laat dragen en niet goed mensen niet goed, ja ook met een opleidt, zeg maar daarvoor overtraint. En dan gaat het nou, dan ga ik je project, zeg maar de uitslagen doen, want je hebt geef, je vergeet een heel belangrijk deel. En dat is toch uiteindelijk dat het inderdaad wel door mensen gedaan wordt.

00:49:41

*Speaker 1:* Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrijpen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden.

00:50:40

*Speaker 2:* Ja.

00:50:42

*Speaker 1:* Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is gewoon omdat kinderen ziek wordt vertrokken, dus in dat systeem. Dan zit daar revenue recognition achter. Dan zit daar facturatie achter zaken die je niet maar effectjes apostelen yuri kan gaan aanpassen.

00:51:00

*Speaker 2:* Nee.

00:51:02

*Speaker 1:* Het is een voorbeeld en en en dat is nu echt downside tot in heel concreet voorbeeld. Maar maar dat moet je ook op het hogere niveau gaan zien.

00:51:11

*Speaker 2:* Ja, je moet gaan begrijpen waarom je dingen moet doen en het bredere plaatje in beeld.

00:51:17

*Speaker 1:* En dan plots en dan bots je op de typische weerstand bij elke transformatie.

00:51:21

*Speaker 2:* Ja.

00:51:22

*Speaker 1:* Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them. Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel een heel interessante elementen achter waarom ze weerstand bieden. Dan kan je een gesprek hebben, leggen maar als ze permanent op een standpunt blijven dan moet je die die groep gewoon isoleren en zeggen, sorry maar daar ga ik geen energie in stoppen.

00:52:53

*Speaker 2:* Nee, precies ja.

00:52:55

*Speaker 1:* Ik heb geluisterd naar jou, ik heb uitgelegd waarom het wel zou moeten, maar jullie zijn ook geen kleine kinderen. Ik ga je ook geen tien keer uitleggen waarom iets.

00:53:05

*Speaker 2:* Nee, precies, en dat houden, dat hou je altijd wel, denk ik overal wel als mensen die gewoon überhaupt niet iets niet anders willen doen.

00:53:16

*Speaker 1:* Maar dat ik ik – ik heb er zo binnen mijn eigen denk iets had op het moment dat hij pakt – heb hè mensen die op de nieuwe maar in ieder geval over te stappen. Ik leg je uit. Ik les scenario. Wat jouw argumenten zin om het niet te doen – goed ik – ik wil bepaalde van jou – argumenten echt steken hebben – zullen een bepaalde zaak en aanpassen, maar daarna verwacht ik van joh. Doe je mee doet en als je dan per pertinent met de handrem op in het team blijft zitten. Ja.

00:53:43

*Speaker 1:* Zo simpel is.

00:53:45

*Speaker 2:* Oké, hé, en nog even terugkomend op die voordelen van mogelijke voordelen, zeg ik even bij van enterprise, een structuur dus iets meer hè die lagen op elkaar afstemmen en dat ze elkaar kunnen sporten. Als je kijkt naar de stakeholders dan in jouw geval ook de komen, denk je dat zij wel even los van dat zou misschien korte termijn gericht zijn – denk je wel dat zij zien wat voor voor de hele op zou kunnen leveren. Om toch daar wat meer mee bezig te zijn.

00:54:17

*Speaker 1:* De meer dan de andere.

00:54:19

*Speaker 2:* Oké, dat is een duidelijk antwoord. Dat is ook.

00:54:21

*Speaker 1:* Is toch wel, de enige die was op korte termijn uitspraak was op het de mensen binnen het excuus hebben meestal wel die

strategische visie, maar wanneer er dan, want die hebben dat – dan zijn ze naar bepaalde concrete beslissingen. Ja, dan komt die korte termijn visie, of die die visie van het hier en nu eh heeft soms wel. Vaak heeft dat een praktische, die bijvoorbeeld dat met de aandeelhouder en zegt dit van de. Dit wil ik eerste.

00:54:48

*Speaker 2:* Ja.

00:54:48

*Speaker 1:* Ik wil eerst zien dat dat de van het bedrijf verhoogde en en al de rest man, dat zien. Bijvoorbeeld nu wil ik en waarom je toch omdat jullie wil verkopen.

00:54:58

*Speaker 2:* Ja.

00:54:59

*Speaker 1:* Ja dus the crap en en en dat is natuurlijk en dan spreek ik weer van de winkel. Dus de that not my job.

00:55:09

*Speaker 2:* Nee, precies ja, kijk vooruit, ja dus ja, zeg, maar zo zitten de mensen verschillende delen. Maar dat is dan dat is wel je mee te maken hebt. Dus dat.

00:55:16

*Speaker 1:* Mmm.

00:55:17

*Speaker 2:* Oké, hé en als je kijkt naar ook een onderdeel van enterprise adoptie of er een structuur moet zeggen dan als je kijkt naar performance, dan kun je bijvoorbeeld kijken naar wat is de user experience of dus echt dat zijn er meerdere collega zeg maar binnen het bedrijf op verschillende afdelingen of of de klanten ervaringen wat verwachten die van het bedrijf? En wat is dan kun je denken aan een snelle, snelle service? Snel antwoord, data moet snel geleverd, zijnde uitkomsten moeten snel beschikbaar zijn. Dat soort dingen wat zou nodig zijn om daaraan te kunnen voldoen. Ja, je kan zeggen van voldoen aan alles perfect, maar dat stuk, dat is nergens.

00:56:09

*Speaker 1:* Ja, goed het verwachtingspatroon van van jou, interne gebruikers is vaak wel anders dan dat van klanten en en ook dat van klanten zal afhangen van zit je in de consumenten wereld of zit je in de b2b wereld.. Vaak is het gewoon zo dat b2b de wereld een paar jaar achterop loopt op de consumenten wereld,. Die vindt je binnen afzienbare tijd, ook wel in de wereldIk geef een een een heel eenvoudig voorbeeld. Vijf jaar terug verwachtte een consument al dat het dat ze zijn of haar aankoopproces online, dat dat rimpelloos verliep dat was de grote kracht van amazon, zalando en andersom. Op vijf minuten tijd heb ik mijn nieuwe eh, heb ik mijn schoen schoenen besteld en heb ik tevens ook de de hele vacuum cleaner eh. Siemens user experience binnen b2b r sprak niemand erover waar je nu merkt dat bijvoorbeeld die die product en ook bestellen vial online, en die willen ook dat wat bij siemens gebeurd en die starten het gebruik van jou platform. Binnen b2b verwacht men eigenlijk wat al 5 a 10 jaar speelt /gebruikelijk is binnen de kijk naar Microsoft, sequels, server of van oracle of whatever. Daar spreek je met geen mensen, dus puur online en en als je wilt overschakelen op een enterprise account, dan verwacht dat ding, een visa kaart of een mastercard van jou. En en daarna kun je wel de invoice krijgen.

00:58:29

*Speaker 2:* Ja.

00:58:29

*Speaker 1:* Ik wil maar zeggen van de verwachtingen binnen, zoals die vandaag zijn, dat we eigenlijk de verwachtingen zoals de vijf of tien jaar terug in de consumenten wereldwijd, dus uiteindelijk zal nu daar ook wel geraakt – de de makkelijkste manier om te weten wat het verwachtingspatroon van jou klant is is gewoon de vraag stellen. Dat is mijn ervaring, je stelt gewoon de vraag aan de klanten, je hoeft dat niet, je hoeft er geen schrik van te hebben. Er is nog nooit iemand geweest. Alleen dan is er iemand. Wanneer je zegt van beste klanten, willen je mee helpen om de experience te verbeteren. Meeste klanten ook heel goed. Als dat als niet te veel van mijn tijd in beslag neemt, dan wil ik dat best wel doen. Als je natuurlijk af komt met een enquête van 35. Graag dan gaan ze dan, maar wanneer je wanneer je een een satisfaction enquetes van één of twee vragen dat best wel wat betreft de interne user patroon. Daar wordt heel vaak de fout gemaakt, omdat anders te zien dan het klanten het patroon.

00:59:38

*Speaker 2:* Mmm.

00:59:39

*Speaker 1:* Ik bedoel daarmee: uiteindelijk is die interview use en de klant, die is de klant van het systeem van een platform of of of whatever. Dus ik heb ik heb het er dan ook wat moeilijk mee dat daar die visie die ze die bedreven dan meestal wel al hebben, naar hun een externe klanten toe dat ze dat niet hebben naar een gebruikt. Wij zijn nu binnen language, maar jammergenoeg is stom van der per er

nu uit ons team, want ik had hem daarop gezet – bezig met met met net dat maar de gebruikers satisfaction. Ook al ze zullen er basic, design, niks peel. Daarnaar vroeg dat ook op en op basis daarvan pas show, pas show en en opleidingstrajecten aan. Dus eigenlijk zou je de twee perfect op mekaar moet laten.

01:00:41

*Speaker 2:* Ja, ik geloof het ook wel hoor, want je wat je zelf je kan, ik verwacht je zelf ook.

01:00:50

*Speaker 2:* Als je kijkt naar de ideale situatie, dan moet dan DSE to be. Hoe zou je volgens jou, ideaal gezien de ja of eigenlijk misschien wel een beetje beantwoord, want je hebt ook aangegeven. Het gaat erom moet je de verschillende lagen van een architectuur op elkaar af zou kunnen stemmen.

01:01:11

*Speaker 1:* Je moet je moet ervoor zorgen dat de doorstroming tussen die twee voldoende groot is, de doorstroming aan andere dus de demand. Enerzijds hè dus opnieuw wat wat wilde jou, gebruiker, een Elk van die lagen en en de de de doorstroming ook naar naar van van van omgekeerd en de inrichting komen jou die man binnen en en de andere richting zal jou oplossing moeten komen. En de ene keer is die oplossingen technologische oplossing. De andere keer zal een procesmatige oplossing zijn, maar je moet zorgen dat die doelstellingen tussen die lagen voldoende groot is en dat daar raak je niet uit. En ik kom vaak terug op dezelfde verhalen bij. Red je niet in een klassieke, hiërarchisch gestructureerde organisatie daar je wel uit als je als je netwerk wise gaat gaan handelen.

01:01:58

*Speaker 2:* Oké, en als je hè, stel je zou stappen kunnen maken om daarheen te gaan, zeg maar dat dat meer op elkaar af te stemmen. Dan heb je ook wel, je hebt die jij geeft gewoon twee, drie antwoorden, één joh. Ik heb gezegd van wat zijn dan de steekwoorden, proces of organisatie. Gerepeteerde, veranderingen, maar dr. Zijn verschillende. Dat geef je net eigenlijk wel aan.

01:02:22

*Speaker 1:* Maar, maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwerkstructuur in plaats van een piramide, hiërarchische structuur allee het het. Het is een mooi voorbeeld daarvan is informatie, gaat veel sneller via een netwerk gaan dan via een topdown communicatie.

01:02:47

*Speaker 2:* Ja, ja.

01:02:49

*Speaker 1:* Neem neem een klassieke krant, zoals die 15 of 20 jaar terug bestond de new York times hoe zetelde nieuws van de new York times door tot in de telegraaf? Dat was om dat op maandagochtend de new York times met een primeur uitpakte op de pagina in door het tijdsverschil las die correspondent van de telegraaf dat dan tegen de maandagavond, en dan als het goed ging tegen de dinsdag, de de dinsdag of woensdag ed stond het ook in de telegraaf en konden Nederlandse lezen dat lezen op woensdag of donderdag is nou, wij hebben we vier dagen verder vandaag zet de new York times zijn scope op Twitter en drie kwartier. Later is het 1000000 keer gedeeld en en 5000000 keer gelijk. Het eerste is je op je daar niet. De tweede is jouw netwerk.

01:03:43

*Speaker 2:* Ja.

01:03:44

*Speaker 1:* Dus als je die doorstroming bevorderen, hoe ga je die bevorderen door die netwerkstructuur binnen jouw bedrijf moeilijk te maken? Maar dan ga je mensen moeten en ook met een paar moment komt wel eens. Mensen binnen het je vooral, denk ik ik. Ik heb niet gezegd dat we dat we het totale chaos gaan creëren. Dat heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwoordelijkheid, en dat kun je alleen als die is. Dat kan je alleen als die er is, en dat is een groot probleem en veel klassieke organisatie.

01:04:18

*Speaker 2:* Oké, nee, belangrijk punt. Inderdaad heb jij een laatste vraag nog, want we hebben nu naar allerlei onderdelen van enterprise architectuur besproken. Nee, ik vermoed ik jij waarin gelooft: inderdaad, als de lage meer op elkaar afstemt dat je daar wel wat het kan me halen, zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan tecla. Even los van kijken naar de architectuur.

01:04:46

*Speaker 1:* Eh goh zijn er nog andere manier waarop je die uitdagingen kan teclan eh ja bleef bleef. Blijf elke dag opnieuw kritisch kritisch nadenken over jezelf. Ik ik alleen een mooi voorbeeld daarvan is andersom. Wanneer die de hoofdzetel van Amazon binnenkomt, dan hangt aan een sloeg aan iedereen. Het Nederlandse ongeveer op neer komt van elke dag elke dag is dag in waar waar waarmee diesels eigenlijk bedoelde van iedere dag. Die moet je scholen als de de de dag waarop een startup van start gaat, en je moet ook met diezelfde bleef het denken over over de toekomst. Maar dan moet je daar onder natuurlijk en dan komen we weer op hetzelfde punt van daarnet zien dat je je hebt die dat toelaat.

01:05:43

*Speaker 2:* Ja, precies ja, oké, hij dankt, ik denk die net die bij de laatste vraag je noemde van vertrouwen. Dat komt ook een hele hoop mee. Dan valt of staat een hele hoop mee. Ook in het zaken doen met klanten. Maar ik denk ook intern. Dat is dan mijn persoonlijke mening, maar goed dat jij dat ook zo zo noemt.

01:06:03

*Speaker 1:* waarom vertrouw je, waarom vertrouw je op een boeking tot kom of waarom vertrouw jij op, omdat je weet dat het netwerk van gebruikers dat erachter zit voldoende kritisch zal zijn om wanneer een hotel kut is, om dat ook in in de review zo te zetten.

01:06:24

*Speaker 2:* Ja.

01:06:24

*Speaker 1:* Maar vertrouw jij op dat als je morgen een ontdekt dat er volgens het van de bot die systematisch artificiële positieve reviews geschreven over een bepaald hotel, dan ga je trippende tripoli.

01:06:40

*Speaker 2:* Nee.

01:06:41

*Speaker 1:* Oh.

01:06:43

*Speaker 2:* Maar goed, ja, goede opmerking. Dank en dan is dat.

01:06:55

*Speaker 1:* Zo veel succes met je scriptie.

01:06:57

*Speaker 2:* Ja, daar heb je het gaat. Wel leuk hoor, het gaat wel lukken, het is wel, het is wel interessant, want sommige hebben net wat anders standpunten. Maar een aantal dingen komen natuurlijk wel overheen. Ik moet ook lachen, want sommige dat sommige mensen heel direct zeggen denkt: nou ja, oké en voor mij maakt niet uit en ik maak ik moet het neutraliseren in mn antwoorden. Een uitwerking dus. Maar het is wel goed om mensen met de verschillende petten op te zien. Maar waar zij kansen zien en waar ze wel of niet zelf support voor zouden leveren. En zo nee, jij, jij bent natuurlijk meer toekomstgericht, dat zouden sommige andere ook mogen zijn, denk ik, maar ja goed, het is dit natuurlijk overal en altijd wel wel, denk ik, maar.

01:07:34

*Speaker 1:* Ik, ik sta soms nog en dat is onlangs vroeg iemand mij wat wat mijn grootste ontgoocheling was. Ik ben je al tijdens begonnen ben, want ik heb heel lang getwijfeld. Vooral vooral. Ik ben je al tijdens begonnen ben. Ik denk dat de ik denk dat die drie jaar aan mee mogen getrokken heeft om om daar is. Ik heb heel lang getwijfeld, want ik had zoiets van hé vakman. Ik ga niet bij een oom en tante van 200 jaar uit gaan werken, maar goed ik uiteindelijk wel overdekt – en dat is mijn grootste ontgoocheling – is de soms, als we het dan hebben over direct zijn de fucking conservatieve mening van bepaalde mensen. Vandaag moet gewerkt worden.

01:08:18

*Speaker 2:* Die die deden.

01:08:20

*Speaker 1:* Ik bedoel hierbij een heel concreet voorbeeld, ik ga het gewoon delen. Een vooruitziend eh persoon binnen het partner netwerk heeft een eigen app ontwikkeld met een heel low budget, maar die toch wel eh iets is waarvan je je mag verwachten dat het in de markt gaat aanslaan. Maar hij heeft dat op zijn manier in Nederland gedaan. Maar nogmaals, budget, het ziet er helemaal niet slecht uit, hè. Het is natuurlijk nog niet perfect en daar komt plotseling een technisch iemand achter die eh helemaal niet betrokken is bij dat project die in plaats zegt van hé tof dat je daar ontwikkeld, aan komt met dat had jij niet mogen doen.

01:09:18

*Speaker 2:* Ja, moet.

01:09:19

*Speaker 1:* Onmiddellijk uit en dan zullen we ondertussen een anderhalf jaar verder en er is geen alternatief.

01:09:24

*Speaker 2:* Ja.



01:09:25

*Speaker 1:* Know how in many business mist.

01:09:28

*Speaker 2:* Ja, ja.

01:09:33

*Speaker 1:* Dan word ik dus kwaad. Dat was dus niet in zijn afdelingen, maar ik was er wel betrokken partijen bij omdat mensen met een advies inwinnen. En dan word ik razend. Als ik zo reactie, dan is er helemaal.

01:09:46

*Speaker 2:* Ja, en je miste veel kansen door.

01:09:50

*Speaker 1:* Ik.

01:09:51

*Speaker 1:* En heel veel omzet denken ook, en dan ja, ik vind dan dus even los van het interview is afgesloten, maar ik denk wel van wat ik wel zonde vind is. Dingen dat is om zo lang duren of beslissingen worden genomen, denk ik. Ja.

## Transcription of interview with stakeholder 19

00:00:20

*Speaker 1:* Oké, eerste vraag is een beetje een algemene en kijk even naar de DSE. Dus ons bedrijf, de data service environment of provider: wat zijn volgens jou de voornaamste uitdagingen van ons bedrijf als data service partij.

00:00:38

*Speaker 2:* Voornaamste dat betekent dus dat ik er meerdere opties moet geven. Nou, ik denk allereerst dat we onszelf nog steeds aan het uitvinden zijn en het vinden in de vorm van: we zijn een internationaal bedrijf, hè met verschillende locaties. Rotterdam Amsterdam, Brussel, Parijs, Lyon. Maar ondanks dat kunnen we elkaar nog niet echt vinden en in elkaar inleven. Af en toe zijn de problemen die de één ervaart niet altijd in dezelfde als die men in andere landen ervaart, ehm, maar dat we uiteindelijk wel een organisatie gecreëerd hebben waarin maar natuurlijk mensen hebben die verantwoordelijk zijn voor de totale groep. En dan zie je wel eens een connectie ontstaan en deze connectie dan met name inderdaad op op reporting op informatie, eigenlijk hè die beschikbaar is vanuit systemen. Welke informatie is dan ook daadwerkelijk belangrijk? En ja, hoe moet de architectuur van een land –die landscape Er eigenlijk uit zien: wat zijn de behoeftes en hoe moet dat praten met elkaar? Ik denk dat daar de grootste struggle nog steeds ligt. In het verleden was dat groter dan dat het nu is. We komen steeds verder naar elkaar toe, maar ja, onder tijdsdruk is daar soms te weinig aandacht aan procesvoering en dus voor de juiste inrichting als zodanig.

00:01:58

*Speaker 1:* Oké, en als je kijkt naar k externe uitdagingen, ik noem er een paar. Komen die je bekend voor of wat kan je daarover zeggen? Want wat je nu noemt is dat men eigenlijk tegen verschillende dingen aan kan lopen in de verschillende Markten. Heb jij ook zicht op wat externe zaken, Maar of heb je daar misschien wat minder zicht op? Misschien op een toename van het aantal een data, zorgen dat data gekoppeld moet worden.

00:02:29

*Speaker 2:* Ja, daar heb ik een stuk minder zicht. Natuurlijk op of weet ik wat dat natuurlijk Elk jaar zijn we bezig met een budget met investering, behoeftes, waar willen we groeien? Wat zijn de behoeftes? De flexibiliteit die standaard in ons systeem moet zitten, is niet altijd gelijk. En wat de klanten van ons verwachten, of ja, om flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja openstaan voor verandering als het gaat om een nieuwe data, bronnen aanboren, ET cetera. Om die makkelijk in onze database te kunnen bouwen en ondervangen, is niet vanzelfsprekend en volgens mij gaat dat vrij moeizaam, lastig en ja, het is toch wel iets dat aardig wat voeten in aarde heeft? Om dat goed te kaderen. Ik weet bijvoorbeeld dat er een minimale dataset is die we moeten verstrekken aan het world wide network dan dat we daadwerkelijk verkopen/uitleveren. Maar omdat we eigenlijk dus nu nog zo verweven zijn in een bepaald vast stramien van dun & bradstreet, leveren wij op dit moment gewoon te veel data op aan onze partners en te veel data. Ja, dat is eigenlijk zonde, want misschien dat je die data wel zelf al met tegen de meerprijs kunnen verkopen als daar inderdaad een noodzaak toe is. Dus de flexibiliteit in systemen om snel iets te kunnen toevoegen of te verwijderen of naar een plan klaar te maken voor een eindklant. Dat is, denk ik, tot op heden nog lastig.

00:03:57

*Speaker 1:* Oké, en heb jij je meteen drie puntjes in één Casper.

00:04:03

*Speaker 2:* Dan gaan we snel door de lijst volgens mij.

00:04:06

*Speaker 1:* En dan lang kijk, ik heb ook wel een continue change in proces is, maar dr, sluit het ook natuurlijk op aan dan door toename van die bronnen beschikbaar maken van de data. Want je hebt de data wel, maar je kan er niet altijd efficiënt ontsluiten. Ja, dus dat, dat klinkt wel een beetje aan elkaar, kun je ook iets zeggen over die lagen van enterprise architectuur en kijken naar een strategisch vandaag business laag informatie, laag en de applicatie laag ehm, die komt dus ook een paar keer nog verder. Maar dit gaat even over de huidige situatie. Wat veel voorkomt bij heel veel bedrijven trouwens, maar ook in de data wereld, is dat die lager niet altijd goed op elkaar af zijn. dus dat ze elkaar niet echt ondersteunen, wat wel zou moeten zijn, maar wat niet vaak niet het geval is, herken jij dat ook bij dit bedrijf.

00:05:03

*Speaker 2:* Ja, ik denk als ik gelijk vanuit de voorbeelden redeneer. We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar ook tegelijkertijd usage uit gehaald wordt. Nou, dat hebben we gemigreerd naar een nieuw platform en in zo'n geval lijkt het wel eens of te veel gefocust wordt op de techniek, in eerste instantie om de onderliggende randzaken, maar dat de essentiële zaken als gewoon oké. Maar wat als we live zijn en daar nou eigenlijk bepaalde analyses op willen draaien of gewoon een basisinformatie uit willen laten rollen? Ja, daar is dan dus niet over nagedacht, of dat is nog niet beschikbaar. En dan zie je dus eigenlijk wel dat dat ja, wat voor de één heel belangrijk is, en dat is waarschijnlijk het applicatie gedeelte, hè, de techniek die aan de achterkant zit, die prevaleert, waarbij uiteindelijk degene die dr mee moet werken en uiteindelijk ook output moet krijgen over alle ins en outs, ja, die ontbreekt dan volledig, met als gevolg dat dat dat je aan de achterkant van de voorkant eigenlijk alles maar nu wil moet gaan oplossen om in ieder geval nog iets te fabriceren. En daar zie je wel die dis connectie in het kleine ontstaan. Nou, ja, dan heb ik het nog niet eens over. wat zijn dan de verwachtingen die bijvoorbeeld het management daarbij heeft of de raad van bestuur of een aandeelhouder, want mogen ze, waarschijnlijk zullen zij denken, hè om dan dingen toch manueel opgelost worden? Dat dat het rozengur en maneschijn is van het geval is.

00:06:37

*Speaker 1:* Ja.

00:06:39

*Speaker 2:* Denk dat je daar die disbalans ziet.

00:06:41

*Speaker 1:* Oké, helder dus dat is dan bevestig je eigenlijk ook gewoon dat dat ook bij ons een uitdaging is, Zie jij het als aanwijsbare uitdaging, zeg maar ook nog een issue. Als zie je ook dat nou, dan kun je ook bedenken wat wat eventueel kan helpen, daarbij voor je wat veranderen aan je structuur, of het meer een lijn van die lagen. Dus dan moet je wat dingen oplossen in die achterkant om die meer met de voorkant zeg, maar de laatste praten, zodat iedereen beetje dezelfde informatie, in ieder geval, bijvoorbeeld door krijg je daarbij dat als het als daar veranderingen voor door moeten worden gevoerd, om dat te verbeteren dat het ook in IT en personeelskosten met zich meebrengt extra op.

00:07:27

*Speaker 2:* Ja, uiteraard, want uiteindelijk, wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles wat wij doen en moeten veranderen. In systemen is allemaal extern, of dat nu ergens in Libanon bij een ontwikkel club ligt of bij een gewone, reguliere externe leverancier. Het brengt allang kosten met zich mee en het is allemaal extern weggelegd, wat en waar ik dan eigenlijk de link ook nog kan leggen. Met ons financiële systeem, bijvoorbeeld in house hebben we nagenoeg geen kennis daarover, we doen alleen maar wat functioneel beheer. Maar ja, als het echt over het applicatie beheer gaat en eventueel changes ja, dan ben je altijd afhankelijk van je externe leverancier, waarmee we dan ook nog eens een service level agreement hebben die ja toch een service level bevat, waar ja die niet heel adequaat kan reageren. Op onze verzoeken, dus ja, dan heb je vaak blocking items, die gewoon blijven bestaan tot het moment dat je eigenlijk aan de beurt bent. Dus ik denk dat daar ook wel na een disbalans ziet is van hé jongens, vinden we dit nu echt een core systeem? Hadden we dan misschien niet een andere SLA erop van toepassing moeten laten verklaren?

00:08:47

*Speaker 1:* Goede aanvulling, ik denk ik, want u zegt eigenlijk wel wat over waar elke afdeling binnen het bedrijf mee direct of indirect in aanraking komt.

00:08:56

*Speaker 2:* Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

00:09:42

*Speaker 1:* En dan moet je met klanten ook nog problemen kan krijgen.

00:09:45

*Speaker 2:* En dan ook nog met een klant. Inderdaad.

00:09:48

*Speaker 1:* Ik had er een andere interview. Ook van er komt dat ook nog een vraag over de verwachtingen van eigenlijk gewoon de gebruikers, er dus gewoon de interne organisatie, maar ook van de klant, en dat die eigenlijk wel gelijk kan trekken. Dus het moment dat je intern merkt dat merken mensen of klanten het extern ook en omgekeerd. Natuurlijk.

00:10:07

*Speaker 2:* Ja, nou ja, en een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en iedereen die er niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de backoffice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

00:11:12

*Speaker 1:* Dus ja, dus de insteek is wel goed. Is dat iedereen mee eens zijn geweest. Alleen de uitvoering minder.

00:11:22

*Speaker 2:* Ja, dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

00:11:51

*Speaker 1:* En dan kun je sales persoon vertellen dat het klopt, Je hebt nu meer lastige gesprekken, of je moet weer eigenlijk gewoon vervelende dingen managen met je klant, waardoor je helemaal niet de constructieve gesprekken met je klanten kunt hebben. En dan blijft er ook dat new business deel uit. Want je moet eerst problemen oplossen, eigenlijk gewoon met meerdere afdelingen, denk ik het dus de support, maar ja ook uiteindelijk finance. Dus die echt gewoon iedereen inderdaad en belangrijks nog met je klanten, moet je weer met fiksen. Ja dat is niet aan het moment om leuke nieuwe initiatieven aan te kaarten.

00:12:27

*Speaker 2:* Wat we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichtelijk maken van zogenaamde non-conformaty costs die dus met andere woorden, kosten die te maken hebben met het inefficiënte gedeelte van je organisatie dat kan zijn en een claim van een klant. Of inderdaad, het onnodig iets moeten crediteren, en dat kan dan creditering aan sich zijn. Maar dat kan ook de effort zijn, hè, de extra mensen die die je daarvoor nodig hebt, of inderdaad, sales mensen die focussen op alleen maar geschillen in plaats van dat ze wat new business ontwikkelen, ontwikkeling doen. En dat is iets dat maken wij nu niet inzichtelijk, maar ik weet van de andere bedrijven dat het wel altijd een waardevol getal is, want dat geeft eigenlijk aan in hoeverre je bedrijf niet of juist wel efficiënter werkt.

00:13:10

*Speaker 1:* Maar ook juist niet kan een deel kan verbeteren.

00:13:14

*Speaker 2:* ja.

00:13:15

*Speaker 1:* De moeite dan dat men van tevoren denken – misschien heb je die de groep gegooit.

00:13:22

*Speaker 2:* Nee, eigenlijk niet, maar ik weet ook bij wie het dan op zijn bordje komt om dat te doen. Dus misschien is dat, heeft dat er is dat reden dat ik dat minder aankaart.

00:13:33

*Speaker 1:* Ik wacht dan.

00:13:34

*Speaker 2:* Ja.

00:13:35

*Speaker 1:* Ja.

00:13:36

*Speaker 2:* Maar als al zou ik het ultieme management zijn, zou ik daar wel in geïnteresseerd zijn: ? hoeveel kost deze inefficiëntie mij nu precies als bedrijf.

00:13:47

*Speaker 1:* Maar dan kun je ook een goede afweging maken, maar ja, goed, dat is wel tegen mij om. Helaas.

00:13:55

*Speaker 2:* Dan kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low hanging fruits nu focussen met alle product of alle problemen rondom onze backoffice. Ik richt mij van fijner – dan richten we ons natuurlijk op de quick wins alles, maar misschien moet je die die zijn een hele kleine bijdrage in het totaal moet je misschien ook iets heel anders focussen. In eerste instantie.

00:14:20

*Speaker 1:* Ja, voert, wordt.

00:14:23

*Speaker 2:* Heb ik loop ik uit de tijd hadden.

00:14:34

*Speaker 1:* Even kijken naar mijn volgende vraag: ging over die je, maar die heb je eigenlijk al aangegeven van de structuur., dat een volgende vraag is dan wel nog daarop, dus op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de stakeholders die echt beslissingen bevoegd zijn, hè over beslissingen die rondom architectuur denk jij dat die voldoende begrip of dit goed genoeg begrijpen wat het is en wat de impact is van bepaalde beslissingen.

00:15:21

*Speaker 2:* ik durf daar wel nee op te zeggen, als ik wederom, maar ik ik nu even vanuit mijn fijn als het niet over een of iets dergelijks. Ik richt meneer, heeft de backoffice systemen. Ik heb het op de agenda gezet en ik heb nu in ieder geval een wekelijkse meeting met onze CEO, om de voortgang te bespreken van alle issues die wij momenteel ervaren en wat de voortgang is van het oplossen van al die zaken. Dus ja, daar staat het wel degelijk op de agenda. Aan de andere kant moet ik ook helaas constateren dat de groep CFO ehm, ja onvoldoende hierbij betrokken is en onvoldoende laten we zeggen, begrijpt en kan doorgronden waar de bottlenecks liggen. Ik geef aan waar de bottlenecks liggen, wat de problemen zijn en dat bepaalde output gewoon simpelweg niet bestaat of niet mogelijk is. En dan krijg je een begripvol Ja, alleen een week later zou zomaar kunnen zijn dat die een uitgebreide analyse gaat vragen dat je denkt: waar is de disconnectie bedoel volgens mij, ik heb duidelijk aangegeven dat we nog niet zo ver zijn, hè we staan nog op stap nummer één. En dan kun je niet stap naar mn vijf nu gaan vragen. En dan vraag ik me wel af in hoeverre iemand ja verstand heeft van waar we ons bevinden eigenlijk en welke stappen nog noodzakelijk zijn. Volgens mij moet je eerst een structuur procesvoering verbeteren of invoeren. En pas dan kan je gaan: probeer ik te analyseren van is, is de data ook het vertrouwen en kunnen we daar iets mee kunnen we het op voort te borduren, maar je kan niet van de ene naar de andere gaan zonder procesvoering of dat soort zaken op te lossen, eerst.

00:17:06

*Speaker 1:* Nee.

00:17:07

*Speaker 2:* Dus nee, vanuit die hoedanigheid denk ik dus dat dat niet altijd hetzelfde een eenzijdig, het begrip is van vanuit een aandeelhouder of hoofddirectie.

00:17:18

*Speaker 1:* voor jou geruststelling, dat is ongeveer wat antwoord van bijna van de meeste komt.

00:17:23

*Speaker 2:* Gelukkig dan zien wat er zelfreflectie van een ieder.

00:17:28

*Speaker 1:* Ja dus dat dat en iedereen heeft zijn eigen expertise alleen. Soms zitten mensen wel aan knoppen, zeg maar over, die moeten we go geven, of niet. Dus over iets. Ja, maar goed. Dat heeft dus wel impact voor de hele organisatie.

00:17:45

*Speaker 2:* Want als als de site note in mijn functie is het ook mijn verantwoordelijkheid om om wel dat te blijven adresseren en te zorgen dat we niet de beslissingen nemen waar waarin ik een zeer groot risico zie. Dus dat mijn verantwoordelijkheid om het team te beschermen. De Benelux organisatie, finance organisatie te behoeden voor verkeerde beslissingen, dus daar ligt ook een verantwoordelijkheid voor mij. Uiteraard.

00:18:10

*Speaker 1:* Oké, dan gaan we even over na wat onderdelen van enterprise architectuur, adoptie ehm ik Denk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59

*Speaker 2:* Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, priotisering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel. Je ziet het eigenlijk door heel de organisatie en elke aanvullend project wat je wil gaan lanceren. Ja, dat is eigenlijk extra on top wat op dit moment denk ik de bezetting niet aankan.

00:19:49

*Speaker 1:* Oké, gaan we er.

00:19:50

*Speaker 2:* En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden van een niet onnodig nu weer allerlei andere zaken aan gaan.

00:19:58

*Speaker 1:* Ja, want er ligt natuurlijk al best, wel veel dus dan maar zeggen: ja, maar het is meer van oke, In de huidige situatie kan er misschien huidige setting niet, maar er staat men er überhaupt voor ogen. Dat is wel een belangrijke punt. Als iedereen zegt: nee, laat maar zitten gaan we gaan er helemaal nooit naar kijken .

00:20:15

*Speaker 2:* Een voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

00:20:40

*Speaker 1:* Ik heb daar gewoon een heel even een side note, niet met het interview te maken, maar heb ik een leuke opdracht voor gedaan en dan nog een advies kost. Maar een paar 1000 euro.

00:20:48

*Speaker 2:* Ex btw.

00:20:50

*Speaker 1:* ex Btw, er zijn middelen in de markt te krijgen die daarbij kunnen helpen.

00:20:58

*Speaker 2:* Ja, nee, ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kost.

00:21:25

*Speaker 1:* Je hebt terwijl een toe wel iets is van het bedrijf enorm helpen en ook ja.

00:21:32

*Speaker 2:* En side note , ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collection systeem omdat wij alles in excel moesten doen naar met zoveel klanten is dat gewoon niet te doen. Debiteurenbeheer niet professioneel, je mist dingen. Noem het maar een kleine investering was het en zelfs dat werd teveel gevonden. Ik heb gebruikgemaakt van het feit dat de CFO toch ging wisselen, dus ik heb gewoon tegen de nieuwe cfo gezegd: joh. Dat was wel akkoord voor. Dus ik heb bij deze getekend en toen was er geen enkel probleem, maar ja, als je te lang gaat overleggen en iets de week gaat leggen, dan gebeurt dat nooit. Dat is mijn gevoel.

00:22:08

*Speaker 1:* Dan kun je dus het beste gewoon toch een besluit nemen.

00:22:14

*Speaker 2:* Uiteindelijk ja, uiteindelijk ben ik volgens mij verantwoordelijk voor de Benelux, we het reilen en zeilen. En als ik zie dat er iets misgaat, dan moet ik ingrijpen op zo een moment moet je dat dus doen. Maar het is wel een vervelende manier van ingrijpen, want dat betekent dus eigenlijk dat je mensen passeert.

00:22:30

*Speaker 1:* Ja, ja, dat is niet de wenselijke situatie.

00:22:33

*Speaker 2:* Dat hoort officieel niet in de organisatie.

00:22:37

*Speaker 1:* Ik maar wel goed voor een goed voorbeeld om heeft aankaarten, zeg maar hoe het moet, moet soms dan gaat. Maar ik had een document dat ook met de voordelen van ik heb een literatuur gebruikt en daar een modellen waarin onderzocht is wat aantoonbaar voordelen kunnen zijn van meer structuur in je enterprise architectuur. Het is voor mij onderzoeksvraag ook wel belangrijk om die te koppelen aan de uitdagingen die we hebben besproken in het eerste deel van het interview,; zou jij een aantal van die uitdagingen, denk bijvoorbeeld een data services, continu veranderingen in process, of links tussen de lagen zeg maar, kan je die linken aan een paar voordelen. Dus bijvoorbeeld stel dat het bedrijf EA iets meer zou omarmen en meer structuur zou brengen en die lagen beter met elkaar communiceren. Dan zouden we voordelen kunnen hebben. Dus kan je er een paar opnoemen,

00:24:00

*Speaker 2:* Als je kijkt naar juistheid op of van onze database van t bijvoorbeeld – inderdaad schijnbaar, geven we teveel voor wat we verkopen. Ja, dan heb je gelijk. Een prof stability. Iets natuurlijk komt binnen richting je klanten, hè. De de vraag van de klant kunnen beantwoorden. Laat maar zeggen: met flexibiliteit, laten we zeggen: de klant wil twee data, elementen en niet de 20 data, elementen en dan ook betalen voor 20 data. Elementen. Dus ja, daar waar een stukje concurrentie, ja waar je eigenlijk moeilijk mee kan schakelen. Want als je concurrent wel die twee kan aanbieden – en wij kunnen dat schijnbaar niet matchen van onze kostprijs structuur, dan heb je daar natuurlijk een probleem. Heb je het over onze backoffice systemen en en je krijgt eigenlijk geen output van je systeem? Ja, maar kan zijn dat je verkeerde analyses maakt of het gebrek aan analyse is dat het verkeerde beslissingen teweegbrengt. Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informatie doorgeeft. Dan heb je eigenlijk dus geen flauw idee waar je klanten precies zich bevindt binnen de agreement, wat ze hebben afgesloten en dan kan het zijn dat ze dus enorm onder verbruik hebben, waar je denkt dat je uiteindelijk transparant richting een klant moet zijn. Want komen ze daar op een later tijdstip achter, zonder dat jij dat pro actief meldt en dan voelt dat als verraad, als misleiding, maar anderzijds zit een klant boven z'n agreement ja, dan is dat natuurlijk een kans om extra te kunnen factureren en om misschien de klanten ook weer verder mee in gesprek te raken voor een herziening van het contract, of noem het, maar in ieder geval, komt dat je je winstcijfer tegemoet. Dus ik denk dat dat wat voorbeelden zijn.

00:25:51

*Speaker 1:* Nou goed dank je denk jij dat deze voordelen dat dus, dan denk je nu weer dezelfde vraag, maar denk je dat de stakeholders, hè die we net besproken hebben, dat die goed op de hoogte zijn van deze voordelen, dat men die kan behalen?.

00:26:16

*Speaker 2:* Ja, met het inzicht van van verbruik natuurlijk in de flexibiliteit richting onze klanten, denk ik in mindere mate om omdat ik denk dat dat de stakeholders denken dat wij altijd alles kunnen aanbieden bij klanten of in alle vormen en naarmate omdat we toch de grootste database hebben. Dus ik denk dat daar het de kennis van zaken iets weerbarstiger is op het gebied. Dat is natuurlijk wel door hebben, want ik bedoel de rapportage die vormen die ze aangeleverd te krijgen zijn niet altijd in een bepaald detail, waarvan wat misschien wel had gekund, als je wel de juiste elementen uit je eigen informatiesystemen kan halen. Maar of ze daar van doordrongen zijn: ik hoop het.

00:27:12

*Speaker 1:* En.

00:27:13

*Speaker 2:* Kom ik weer een beetje bij te onderkennen van een probleem first dus ook het actie ondernemen.

00:27:20

*Speaker 1:* Ja, Het zijn natuurlijk ook open vragen, dus je beantwoord soms wel meteen twee of drie, dus dat is maar goed, als je allemaal heel rare afwijkende antwoorden hebt, dan is het interessant,. Je had ook eigenlijk wel iets over performance, gewoon wat verwacht de klanten van ja, want ik had ook nog een vraag van wat wordt verwacht van het dse. Ze kijken naar performance en dan kun je denken aan de gebruiker. Dan ga je het EA omgeving eens bekijken, de gebruikers en de klanten. Die hebben wij eigenlijk allemaal een beetje besproken ehm, want jij gaf ook aan van wat je net noemde, trouwens ook nog geen die link daar ook aan als klanten bijvoorbeeld twee elementen willen. Maar ja, wij, wij willen zeggen van we hebben de 20 en dan moet je voor betalen. Dus zit even te denken van hoe je die nog verder kan aanvullen van, en dat geldt ook een beetje voor intern gebruik voor een rapportage doeleinden zeggen. Het sluit niet altijd aan op wat ze nodig hebben, wat ze moeten hebben.

00:28:27

*Speaker 2:* Nee.

00:28:29

*Speaker 1:* Misschien.

00:28:30

*Speaker 2:* Wat is nu de concrete vraag.

00:28:32

*Speaker 1:* die gaat over performantce expenctance. Denk hierbij aan Ja user experience, , experience, cclient experience. Maar jij gaf eigenlijk ja voorbeeld dat je net gaf nog in het antwoord van die voordelen, dus die zou als management verwachten. Een rapportage. Maar er staat niet altijd in wat ze echt moeten hebben. Dat wordt nu niet altijd mogelijk gemaakt, terwijl het wel wordt verwacht.

00:29:01

*Speaker 2:* Ja, ja, maar vervolgens als voorbeeld wat ik me te binnenschiet is. We hebben een eigen product, wat natuurlijk zoveel zo goed mogelijk in de markt gezet wil moet worden. Eigenlijk hè, want ik bedoel dat wil je altijd laten prevaleren, ehm. Maar vervolgens gaan we allerlei toepassingen op datzelfde product doen, maar in de essentie dan in de basis is nog steeds gebruik maakt van het product, maar het zit verweven in andere product. Ja, dan kun je dus een disconnectie hebben met wat jij rapporteert, vs, wat je eigenlijk in de praktijk ook onderliggend nog met dat product precies doet, dus dan wordt er best een eenzijdig beeld gepresenteerd. Misschien is dat een voorbeeld van ja, dat sluit niet aan op wat ze willen zien, maar de oplossing daarvoor op dit moment is niet voor handen, en dat weet het management. Alleen ja, daar wordt, dan denk ik onvoldoende of nagenoeg geen verdere actie op ondernomen. Misschien is dat een voorbeeld.

00:30:07

*Speaker 1:* Ja, nou ja is een voorbeeld, denk ik het wel oké en je hebt nog maar een paar minuten. Over indovidual en organisational learning. Vind je dat er support is hiervoor? Om dan ook de benefits van EA te kunnen behalen? Of dat dat er kan zijn?

dat gaat erover of de organisatie eigenlijk openstaat, om mensen te trainen of iets aan te bieden waardoor er meer begrip is om ook enterprise een structuur, maar ook op de voordelen die behaald kunnen worden en om dingen toch wat meer te implementeren, en er komt er weer aan op die lager die wel met elkaar in te connected moeten zijn. Om ook voordelen te behalen, zie jij dat de organisatie dat momenteel zou kunnen ondersteunen.

00:31:08

00:31:09

*Speaker 1:* Het zou in de dagelijkse gang van zaken zou kunnen zijn, want als je enterprise architectuur echt, als je daar echt iets mee gaat doen, ja, dan heb je dus ook een soort ownership nodig daarop. En ja, die die lagen moeten de informatie laag moeten, allerlei systemen of vier systemen. Dat men dat nu e belangrijk genoeg vindt of dat er iets is wat we wel zou kunnen, of misschien heb je geen idee van wie denkt een paar mensen wel een paar mensen niet.

00:31:39

*Speaker 2:* Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat het meer op individuele basis geïnitieerd wordt bij, maar ik zie dat niet echt op dit moment van als ik zie dat we soms dingen lanceren zonder enige vorm van training of educatie of of iets dergelijks, maar dat het meer is van het is beschikbaar, dan denk ik, vrees ik wel een beetje dat ik denk van hoe verwacht je dan dat, Laten we zeggen verschillende afdelingen of iets dergelijks met elkaar een connectie treden, processtappen uitgeschreven uitgedacht worden en inderdaad, de informatiebehoefte is daar nog verder op geënt worden. Ja, dus ik zelf weet niet goed of dat nou wel iets is wat in ons bedrijf op dit moment aan de hand is.

00:32:27

*Speaker 1:* Ik heb ik heb ook een idee daarover, maar.

00:32:31

*Speaker 2:* Die sluiten waarschijnlijk wel aan bij wat ik zeg.

00:32:33

*Speaker 1:* Ja, ik denk gewoon dat je, maar dat komt ook wel uit andere interviews en volgens zijn altijd wel een paar mensen die vooruitstrevende zijn en denken van hé. Als we dit doen dit doen, dan werken dat beter voor drie afdelingen en voor de klanten alleen dan ja, je krijgt momenteel niet alle handen op elkaar om daar echt mee door te gaan. Op dit moment niet in ieder geval dus misschien is dit over een paar maanden anders. Maar nu de huidige situatie is er niet echt naar. Volgens mij.

00:32:57

*Speaker 2:* Nee, nee, dat geloof ik.

00:33:01

*Speaker 1:* Oké, en dan even kijken naar van ideaalplaatje, zeg maar Wat is de ideale afstemming tussen de strategische, de business laag en de informatie en applicatie laag volgens jou? En dan kun je ook vanuit je eigen standpunt doen hoor. Dus wat zou jij vanuit financieel oogpunt zeg maar nodig hebben om alles zo goed als mogelijk te laten functioneren om voordelen te behalen.

00:33:38

*Speaker 2:* Ehm nou eigenlijk dat dat het white board, wat oorspronkelijk gebruikt is voor om design te op te stellen van onze backoffice systeem van de sales, fors automatisch application worden, wat quotes die gelijk getekend worden, een klant doorschieten naar de automatisch de strekking naar het verbruik. De rapportages hebben en indien inderdaad een klant boven het abonnement komt, gelijk facturatie regelen wat linkt aan je cash collectie systeem. En nou ja, vanuit daar gelijk het de rapportage modules daaraan koppelen. Nou, dat is eigenlijk, het doen zoals wij het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genoodzaakt zijn een noodsprong te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen, dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk. Dat plaatje en die links zouden we wel moeten hebben/

00:35:11

*Speaker 1:* Ja, maar die op hoofdlijnen klopt dat plaatje nog, los van wat wijzigingen?

00:35:15

*Speaker 2:* Ja.

00:35:15

*Speaker 1:* Ja, en als je kijkt naar oké, nou werkt dan in de praktijk nu niet helemaal, zoals toen op een plaatje daar dan wat. Wat is de belangrijkste? Veranderen jullie dan doorgevoerd moet worden? Of wat zijn de redenen waarom dat dan niet? Zijn? Er wel iets kan, dat zijn dus eerst de is dat niet helemaal aansluiten. Volgens de ideale situatie. Daar moet aan wat voor veranderen zei dat zien als culturele veranderingen, een organisatorische of een proces, verandering of een nou, een structurele verandering.

00:35:50

*Speaker 2:* Ik denk dat het een technische veranderingen in eerste instantie moet zijn. Het systeem wat we gekozen is, is niet flexibel genoeg om deze om dit allemaal in te zetten. Maar dit vereist ook wel een verandering in mindset. Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moeten werken waarin ze alle prijzen richting de klant sturen. Ook 100 procent helder uitkaderen ja en en bij legal moeten dan ook een stukje losgelaten worden door inderdaad te accepteren dat een quote uiteindelijk ook een order formulier kan worden, met natuurlijk de juiste terms and conditions en bij finance zal dat ook iets losgelaten moeten worden, hè, een andere manier van werken, ja, eh van een producerende rol naar een controlerende rol, hè waar je eerste factuur je zelf aan het opstellen was, zou je straks eigenlijk meer naar de data input moeten gaan controleren en vertrouwen op de output. Nou, ik denk dat het ook een stuk vertrouwen dat, dat moet allemaal nog gebeuren.

00:36:57

*Speaker 1:* Ja, oké, maar dat is wel een beetje ook wel iets cultureels.

00:37:02

*Speaker 2:* Nou ja, als je ja inderdaad cultureels, ja en cultureels ook naar tussen afdelingen, hè, maar ook tussen landen, de Nederlandse werkwijze en de Belgische of de Franse. Dat zijn ook verschillende soorten culturen als zodanig. Ja, ook andere stijlen, en dat zal je ook uiteindelijk ja mee moeten nemen in het hele verhaal, hè: hoe gaat de beslissings boom? Ja, ja.

00:37:34

*Speaker 1:* En de laatste vraag Denk jij dat er nog andere methodes of tools zijn waarbij je die uitdagingen van ons kan tackelen, want je gaf al aan dat als we in de processen iets structureel veranderen (dus EA gelinkt) dit vopoprden op kan leveren en alles wat beter kan verlopen. Dat wat valt, vind ik wel onder enterprise architectuur of adoptie hiervan, Maar zie je ook andere oplossingen bepaalde, problemen of issues die er zijn die die we niet hebben besproken.

00:38:24

*Speaker 2:* Nou ja, misschien kom je dan helemaal buiten procesvoering, een techniek, ET cetera. Misschien moet je ook kijken naar de personele aspecten hebben die juist de competenties dus op de juiste rol zitten, zeker als je natuurlijk een groot change proces in gaat, hoe kan dat zomaar zijn? Dat iemand die jarenlang altijd naar goed op een plek zal ik maar zeggen buiten de boot kan vallen, omdat die niet mee kan gaan in het veranderingsproces van een bedrijf.

00:38:51

*Speaker 1:* Ja.

00:38:52

*Speaker 2:* Dus misschien moet je ook naar het menselijke aspect uiteindelijk kijken.

00:38:56

*Speaker 1:* Ja.



00:38:58

*Speaker 2:* mer kan ik even niet bedenken..

00:39:01

*Speaker 1:* Nee, maar dat is prima. Oké, nou Casper dan bijna binnen de tijd.

00:39:07

*Speaker 2:* Iets bijna toppie.

00:39:10

*Speaker 1:* Dank je wel.

00:39:11

## Transcription of interview with stakeholder 4

00:00:05

*Speaker 2:* En als iets niet duidelijk is, dan moet je maar even zeggen. De eerste twee vragen gaan eigenlijk over de huidige situatie bij de data service environment en de eerste is meer een algemene, open vraag van wat zie jij daar. De tweede, dan noem ik een aantal uitdagingen op die of challengers die dan die uit onderzoek naar voren zijn gekomen als veel voorkomend binnen de service omgeving, dus misschien kun jij er dan ook wat opzeggen.

00:00:34

*Speaker 2:* wat zijn volgens jou de grootste uitdagingen van een data service omgeving.

00:00:44

*Speaker 1:* De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniform of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

00:01:45

*Speaker 2:* Ik denk dat een beetje naar, want dan kan ik me doorgaan. Naar mijn tweede punt noem ik er gewoon. Een aantal van wordt eigenlijk. Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beetje gebrek is aan support van de stakeholders die dat eigenlijk wel tot daar naar beneden door moeten voeren.

00:02:01

*Speaker 1:* Ja, precies kijken, dan moeten we hadden hoe in organisaties in mijn optiek is, is dat je zeg maar over wat je wilt bereiken, en dat doe je dus niet alleen op sales startup, maar dat kijk inderdaad op alle operationele zaken. En vanuit die doelen ga je strategische doelstellingen formuleren: ga je doelen stellen, zeg maar op operationeel gebied en is dat alleen maar doet op sales. Eh. Ja, dan dan dan bereik je dus niet hetgene wat je eigenlijk zou willen bereiken, namelijk hè. De missie van je bedrijf en als ik al zei, ze zei ik ik ik. bij mij is niet bekend wat hun strategische doel is. Naast het geduld. Wat wil je voor een bedrijf worden? Hoe wil je jezelf positioneren in de markt, de ene leverancier, oké, maar daar t wat mij betreft niet een een goede, misschien gedachte achter. I heb meer zicht op de olbico omgeving dan de altares overigens.

00:03:11

*Speaker 2:* Interessant, want omdat jullie omgeving uiteindelijk wel opgenomen moet worden in de groeps omgeving, dus in de architectuur van Altares.

00:03:19

*Speaker 2:* Is dat eigenlijk iets wat je nu al daarover in gesprek moet zijn, of dat dat het bekend moet zijn wat dan.

00:03:25

*Speaker 1:* Meer dan ja, maar ik, ik kijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zetten.

00:04:45

*Speaker 2:* Ja.

00:04:46

*Speaker 1:* Dus als ik kijk vanuit het perspectief en dan dan zijn en dan heb ik zeg maar een strategische doelen wat we willen bereiken met onze onze producten. Ja, we zijn natuurlijk klein, dus het is misschien wat makkelijker te managen, want welke taken? Het is ook de vraag wat we daar operationeel aan zouden willen doen en dan het bepalen wat we daavoor techniek voor nodig hebben.

00:05:16

*Speaker 2:* Aldus dus dan is de volgende vraag, en die slaat aan: in welke mate hebben er eigenlijk enterprise architectuur bestaat, het vier lagen de strategisch businessinformatie en applicatie laag en eigenlijk wat jij net zegt binnen olbicoe dus apart onderdeel van het wordt dat functioneert nog apart van daar. Daar Probeer je dat al zo goed mogelijk te doen.

00:05:40

*Speaker 1:* Dat is altijd onze focus geweest. Eigenlijk ja, ja, en dat is misschien ook niet. Nou, de grap is natuurlijk wel dat wij dus nu eigenlijk wel bestuurd zouden moeten worden door altares, en dat is eigenlijk deze beslissingen ook vanuit de altares zouden moeten komen. Ja, ouders die komen niet. Nou begint een beetje te komen. Inderdaad, maar ja, we moeten er nog wel bovenop zitten, het zeker, zeg maar, dataxess is een complex product misschien niet zozeer aan de voorkant parallel maar wel aan de achterkant. Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

00:07:04

*Speaker 2:* Dus eigenlijk, want je hebt natuurlijk al twee jaar onderdeel van – eigenlijk – is al twee jaar volgens mij.

00:07:10

*Speaker 1:* Nee, voor anderhalf jaar, oké.

00:07:15

*Speaker 2:* Bij bijna.

00:07:16

*Speaker 1:* Hij bijna ja, het was april vorig jaar, oké, zeg maar in de maand, oké.

00:07:24

*Speaker 2:* Beantwoord wel goed die vraag: inderdaad, hé en een vervolgvraag is van die gaat eigenlijk over of er genoeg begrip is, en support van de stakeholders. En dan noem ik even degenen die echt dus de beslissingen moeten nemen of goedkeuren. Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04

*Speaker 1:* Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen. Daar daar hè, daarvoor zijn we nu aan het werk en dat dat is ons doel eh. Maar dat idee moeten wij verkopen aan het altaresdit is wel wat gedoe.

00:09:39

*Speaker 2:* En als je mee wordt genomen in die in die strategie, zeg maar dan.

00:09:43

*Speaker 1:* Sinds ja, er zijn nu nog steeds zeg maar een een ja, een een eigen bedrijf binnen het bedrijf zonder bevoegdheid.

00:09:59

*Speaker 2:* Ja, precies en dan, en dat is toch een belangrijk punt, heb je dan wel het idee als jij dan oké, het komt dan vanuit jullie in plaats van. Omgekeerd is duidelijk.

00:10:07

*Speaker 1:* Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg maar in alles wat jullie willen of.

00:10:14

*Speaker 1:* Jawel, ja, ja, wat dat betreft is dat we best een aardige relatie van het best goed begrijp je inderdaad ehm en het wordt wel gedeeld, die visie maar omdat er geen geen geheel/idee groter is, is het moeilijk om te bepalen of het in hun eigen visie past of in hun eigen is. Misschien dus, zolang het goed gaat, blijft het waarschijnlijk op deze manier zou doen, omdat er nog geen, ja, geen geen algehele focus is.

00:10:55

*Speaker 2:* Dan kun je slechts dan toch weer aan op die strategie. Ja, inderdaad, maar er is wel.

00:11:00

*Speaker 1:* En en – en dat komt weer inderdaad doordat er je bedoelt het verderop ook wel volgens mij te veel producten, hè dus. Te veel werk is dat die dr. Zijn overeenkomstige producten en en en dus niet een een is.

00:11:19

*Speaker 2:* Ik denk wel dat het.

00:11:21

*Speaker 1:* Voor altes is.

00:11:22

*Speaker 2:* Wat goed is dat je natuurlijk, jullie product, kan je enigszins eenvoudig binnen de organisatie omdat je in control kan zijn Laat ik het zo zeggen.

00:11:34

*Speaker 1:* En.

00:11:35

*Speaker 2:* Aan de andere kant is natuurlijk nog veel meer product, wat lastiger is, dus dat is misschien voor nu ook wel best vinden. Als jullie met ideeën komen, dr.

00:11:42

*Speaker 1:* Precies ja, dat denk ik wel ja, kijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en en en en daar heb ik met ideeën komen, ja, dat dan ja, dan is er op zich geen geen issue, denk ik dat ja dat dat eigenlijk meer dan prima, dan wordt als er zolang als het revenue gegenereerd wordt, ja, dan is dat het goed is.

00:12:10

*Speaker 2:* klaagt nooit iemand

00:12:11

*Speaker 1:* Ja, er wordt natuurlijk wel het moment dat wij de aanvraag.

00:12:17

*Speaker 2:* Toch, wel.

00:12:17

*Speaker 1:* Waarom zoveel ja, maar dat is ja het het het. Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden. Ja.

00:13:00

*Speaker 2:* Ja dus sluit voor nu even.

00:13:02

*Speaker 1:* Mmm, nee, precies dus dus wat wat waren er wat we waar we het anders organisaties naartoe wil? Je gaan investeren of dat nou je bedrijf gaan verkopen, ja, dat.

00:13:17

*Speaker 2:* Is natuurlijk wel om eventueel mee samen, inderdaad, op dit moment, maar goed, dat bepaalt wel van als je nu bepaalde keuzes niet maakt heeft het wel invloed op de lange termijn.

00:13:27

*Speaker 1:* Ja, zeker zeker, ja, ja, ja, ik, ik weet inderdaad van het ik er een groot project zijn om een aantal systeem, zeg maar gaan vernieuwen. Volgens mij is dat ook weer een on hold gezet volgens mij. Ja, dat is.

00:13:46

*Speaker 2:* Ja, als het moet natuurlijk op, het moet nu op korte termijn wat opleveren.. Inderdaad, maar dat klopt, zegt zal k, maar dat zal k sommige dingen misschien ook een reden van de fase waar het bedrijf nu in zit. Maar goed dan nog is het ook wel goed om te kijken of er mensen voor afdelingen zijn die wat meer kijken naar de lange termijn.

00:14:07

*Speaker 2:* Ja.

00:14:09

*Speaker 1:* Maar goed, dat is wel reden. He en dan kijken naar dus ik kijk ik even van goh – zou adoptie van enterprise een structuur wel een oplossing kunnen bieden voor wat challengers zeg, maar die dr zijn. En jij noemde het heel erg op eigenlijk stakeholder support en die visie en strategie – en dat is ook een keer zeg maar die veel voorkomt – hebben natuurlijk ook lekker systemen, omgeving dat die verschillende lagen niet aansluiten. Dat zal k jij trouwens noemde, dat.

ik heb een lijst met wat we benefits van enterprise architectuur gedeeld met jou en bijvoorbeeld het competitive advantage, creation of value. , efficiency, flexibiliteit die.

00:15:10

*en nog* een hele lijst. Eigenlijk zijn een aantal die jij misschien dan even kijken. stel Dat er gewoon één architectuur is waarbij alles op elkaar aansluit, was er volgens jou dan voordelen kunnen zijn die ja zeg maar uiteindelijk de jij als belangrijkste uitdagingen hebt genoemd kunnen verhelpen.

00:15:35

*Speaker 1:* Ah.

00:15:36

*Speaker 2:* Zie je daar wat in.

00:15:38

*Speaker 1:* Nou ja, kijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugvallen, hè dus. Het maakt het makkelijker om beslissingen te nemen om moment dat je een een architectuur op neergezet, het dacht hebt goedgekeurd, eigenlijk op op stakeholder niveau, ook eigenlijk een dan hoeft je dus als operationele mensen geen eigen beslissingen of oplossingen meer te eh te bedenken waardoor je dus eigenlijk meer uniforme manier hebt om of een uniforme aanpak pak hebt van projecten en dat maakt eigenlijk het nemen van beslissingen makkelijker. Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je kent, het waarschijnlijk ook op het moment dat Elk team een eigen beslissingen gaat nemen. En dat gaat het eigenlijk aan de achterkant of later gaat dat problemen opleveren. Wat als iemand weg gaat die een beslissing heeft genomen.. . En die denkt nou, dit is wat wat wat goed is nu, maar die gaat weg, ja, en dan dat zeg maar gevangen hebt in. Ik zeg maar een een ja, je totale en ehm ja, dan moet je dat soort dingen kunnen voorkomen. Kijk 100 procent lijkt me. Kijk als we komen is onmogelijk. Natuurlijk en het zou ik niet alle vragen vanuit de operatie kunnen kunnen beantwoorden, maar het zou mij zeker bijdragen in het geheel in het kader van Anne. Ja eigenlijk van alles. Het is efficiency in projecten, maar ook dus uiteindelijk in de in kosten en en later in de maintenance daarvan .

00:17:41

*Speaker 2:* Ja, nee, ik snap helemaal wat je zegt.

00:17:44

*Speaker 1:* Ja, de deur denk ik wel. Inderdaad als ik kijk naar op capacity en dat wij ontwikkelen twee producten en bij en je hebt een bepaalde idee bij. Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

00:19:16

*Speaker 2:* Maar je zegt: je zegt van en de ene kant de deur, want die vraag is: kan de ene kant, die lijkt een beetje open deur omdat je denkt van goh is zo een, voordat is zout wat kunnen helpen? Dan is het antwoord. Ja, natuurlijk alleen doordat je jij, maar ook de andere.

mensen Gaan toch altijd context erbij geven, waardoor je ook in kan schatten van hé? Zou het ook werk kunnen werken en en zo krijg je ook .meer informatie over.

00:19:45

*Speaker 1:* Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo en en waarom mensen iets wel of niet ergens voor open staan .

00:19:59

*Speaker 1:* Ja, nee, dat klopt. Inderdaad, en dan kijk Frankrijk is iets meer een softwarebedrijf dan de blxs organisatie en vanuit blx worden wel dingen gedaan, maar dat wordt niet met met Frankrijk gealigned, hè. Dus daar is niet zozeer overeenstemming over bepaalde dingen aangepakt. ik zou dat wel doen..

00:20:30

*Speaker 2:* Volgens mij worden nu wel, je moet alle ook voor de klanten als iets geoutsourced moet worden moet dan langs Frankrijk nu. ust, een dingen die dan als geuit zal moesten. We moet worden.

00:20:43

*Speaker 2:* misschien sinds een paar maanden of zo.

00:20:47

*Speaker 1:* Nou, dat is in ieder geval een stap. Wat er wel weer een andere.

00:20:50

*Speaker 2:* Dingen met zich meebrengt, maar dat.

00:20:52

*Speaker 1:* Ja, tuurlijk.

00:20:54

*Speaker 2:* Als je het is, echt gewoon organisatorische bekijkt dan je inderdaad gewoon. Je wil gewoon wel allemaal dat alles bij elkaar passen, anders werken en alles met elkaar kan praten.

00:21:03

*Speaker 1:* Nou, wat ik wel inderdaad is dat ze zich nu wel meer bezighouden, inderdaad met dingen die aangepast moeten worden, specifiek voor een deel en of dat slim is als niet. En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn.

00:21:48

*Speaker 2:* Dat klopt.

00:21:55

*Speaker 1:* Eigenlijk ja, precies en eh, maar ja, der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je je producten en ga je dat als standaard doen, hè, dit zijn de functionaliteit zoals zijn en en zo moet het verkocht worden of zijn het allemaal maatwerk dingen hebben waarbij je je serieus moet afvragen of dat rendabel is.

00:22:24

*Speaker 2:* En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad.

00:22:26

*Speaker 1:* Nee, maar dat.

00:22:27

*Speaker 2:* Als je, als je duidelijk bent in je communicatie door de bedrijven heen, dan dan.

00:22:34

*Speaker 2:* Dan zou dr, ook wat minder weerstand hebben.

00:22:37

*Speaker 1:* Ja.

00:22:39

*Speaker 2:* Dat is, komt er weer aan, eigenlijk een beetje op jouw allereerste paar zinnen, dat zeg maar helemaal duidelijk, welke kant we nu op moeten gaan.

00:22:46

*Speaker 1:* Nee.

00:22:48

*Speaker 2:* Hé, en als je, wat heb je net uiteraard, ingaan op wat ook wat de voordelen van van enterprise, een structuur als dat we beter geregeld is en denk jij dat steekwoorden dus waar jij mee te maken hebben. Dat die voordelen ook zou zien, denk je dat goed begrip van hebben of...

00:23:07

*Speaker 1:* Ik denk dat dat zeker zo zie ik al zijn, zeg maar om het om het ook zeg, maar te adopteren en ervoor te zorgen dat het geïmplementeerd is. Want je kan 'm al maken, maar moment dat complementeert. Dus, dan heb je daar niks aan. Ja, precies.

00:23:22

*Speaker 2:* En en volgende vraag gaat ook nog een: is er eentje over aan hun nog twee over de.

00:23:31

*Speaker 2:* En binnen deze organisatie, als je kijkt naar juristen, experience en customer experience, en dan de verwachtingen van eigenlijk gewoon interne gebruiker zowel als de klanten gebruiker, zeg maar. De vraag is klant, maar ook interne gebruiker.

00:23:47

*Speaker 2:* En dan ga je kijken naar performance enDe vraag was maar wel eens expected voor je zien,

00:24:04

*Speaker 2:* En dan gaat het over van wat verwachten interne gebruikers. Zeg maar van systemen. Dus als het gaat om informatievoorziening, maar ook misschien van fijn is sales dus zelfs voor zn. Maar en maar ook klanten.

00:24:15

*Speaker 1:* Zeg maar.

00:24:18

*Speaker 2:* Heb jij daar enig zicht op of anders vanuit je eigen perspectief.

00:24:23

*Speaker 1:* Over of dat gedefinieerd is of?

00:24:27

*Speaker 2:* Als je kijkt naar de klanten, verwachten dus echt gewoon interne en externe klanten van het bedrijf. Wat wordt geboden aan dan zeg maar systemen.

00:24:39

*Speaker 2:* Verwacht en denk je dat het bedrijf nu in staat is om dat te leveren.

00:24:46

*Speaker 2* daarvoor ken ik jullie systemen niet goed genoeg denk ik

00:24:51

*Speaker 2:* Daar zit je met jullie eigen systemen

00:24:53

*Speaker 1:* Ik kijk naar onze eigen omgeving inderdaad en puur onze producten. Inderdaad, maar alles wat eromheen het inderdaad dat, dat kan ik niet goed beantwoorden. Daar doe ik nooit iets iets mee ehm. Ja, ik ben ik niet een laptop of daar bepaalde kpi ja is opgezet zijn om dat ook daadwerkelijk te meten, bijvoorbeeld ik. Ik en maar vanuit mijn eigen ervaring kan ik daar eigenlijk niks over zeggen. Nee.

00:25:24

*Speaker 2:* Nee, dat snap ik inderdaad. Dat jij hebben is blij met je eigen omgeving.

00:25:30

*Speaker 1:* Ja, maar we zijn wat dat betreft niet geïntegreerd en en dat dat dus niet alleen, zeg maar qua producten, maar ook qua organisaties aan wij eigenlijk volledig Ross nog steeds Anne, terwijl de Benelux als van Frankrijk. Dus we gaan daar ook niet echt in mij nog nee.

00:25:53

*Speaker 2:* Jullie zitten alleen af en toe in de mail aan het hele team en

00:25:57

*Speaker 1:* Ja, precies en daar zit.

00:26:00

*Speaker 2:* Volgens mij.

00:26:03

*Speaker 1:* Ja genoeg te doen hoor dus wat dat betreft dat dat niet eens heel erg, maar.

00:26:09

*Speaker 2:* Voor nu is dat denk ik ook prima.

00:26:11

*Speaker 1:* Ja, maar als je als bedrijf zeg maar meer wilt integreren, dan moet je uiteindelijk inderdaad wel tot uitvoering over moet gaan.

00:26:28

*Speaker 2:* Ehm individueel organizational learning en dan gaat er meer om van denken dat het bedrijf open staat voor of dat mogelijk zou zijn om mensen wat meer over te trainen op IT kennis en van hé... Deze afdeling hebben die informatie nodig voor hun processen. Dan sluit dat meer aan en kan dat zou doorgaan, doorgevoerd worden in de organisatie.

00:26:54

*Speaker 1:* Ja.

00:26:55

*Speaker 2:* Bepaalde ja, dan moet je wat veranderingen workflow en mag je systemen, maar denk je dat dat het een optie is voor die bedrijven om daaraan iets mee te doen of niet? Ik denk alleen dat jij dat misschien net te weinig zicht hebben op de adressen organisaties om daar iets over zeggen.

00:27:08

*Speaker 1:* Ja, ik, ik heb daar weinig zicht op. Inderdaad, enik weet ook niet in hoeverre afdelingen op elkaar aansluiten of of afdeling op elkaar aansluiten op of hoe bepaalde workflows lopen of dat die überhaupt zijn gedefinieerd.

00:27:38

*Speaker 2:* Op sommige plekken, niet, dus het is niet dus niet ingebed nog.

00:27:42

*Speaker 1:* Nee, precies dus je hebt ook geen een manier van van of proces beschrijft en is zeker niet. Dan kun je niet.

00:27:55

*Speaker 2:* Verder over kijken naar het ik heb dan deze, heeft u be wat jij kan zeggen dat ze daar misschien dan wel weer kijken naar goh, als jullie organisatie wel opgenomen wordt of geïntegreerd wordt in de altares groep, zeg maar.

00:28:11

*Speaker 1:* Wat is de.

00:28:11

*Speaker 2:* Jij bent of nou ja, wat is volgens jou de ideale match tussen de strategische en business laag en de informatie? De applicatie lagen hoe zij dat zien.

00:28:20

*Speaker 1:* . Kan je daar iets over zeggen of is het meer? Ik denk, misschien kun je daar ook wel kijken naar het antwoord dat je hebt gegeven van hoe je niet nu zelf binnen gedaan dat je altijd wel zorgen dat mensen met één systeem zou kunnen werken.

00:28:32

*Speaker 1:* Ja, heb jij nog.

00:28:34

*Speaker 2:* Voor jezelf waar je iets zoiets van, hoe zou dat beter kunnen.

00:28:44

*Speaker 1:* Ja, of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je goed moet, op strategischniveau en doelen moet bepalen en mensen bewust moet maken naar wat je daadwerkelijk operationeel gaat doen :dat je mensen bewust maakt om van die strategische doelen, zodat ze eigenlijk kunnen nadenken en begrijpen wat ze waarom doen en draagt dat bij aan de strategische doelen die het bedrijf gesteld heeft en dan moet je het pas implementeren (nu gaat het andersom)s. Denk ik, hè, dus hè, dan wordt een nieuw project bedacht.

Oké, nou a om ik te doen, het draagt bij aan de of de het die opgesteld is of bij zeg maar aan de strategische doelen om aan de organisatie om op het moment dat je dat kan implementeren. Dan ben je denk ik een heel eind. Ja.

00:29:57

*Speaker 2:* En denk jij: nou, dat vind ik toch een heel erg duidelijk beantwoord, want hij is wel ja maar goed. Dat is dus in cirkels. Bijna rond.00:30:06

*Speaker 1:* Echt.

00:30:08

*Speaker 2:* Maar dr zijn en en als je dan kijkt, hé, want jij beschrijft dat net inderdaad gewoon eigenlijk in stappen van hoe je hoe je dat zou kunnen doen om een beetje een ideale zo goed als mogelijk ideale situatie te hebben. Wat denk je dan dat? De veranderingen die dan plaats moeten vinden het meest aan gelinkt kunnen worden, zie je die eerder als cultureel, dus culturele verschillen, die er misschien momenteel zijn politiek, een structurele of procesmatige oplossing of allemaal een deel ervan.

00:30:36

*Speaker 1:* Ik denk dat je inderdaad wel een hele hoop dingen kan gaan zitten, Ik denk inderdaad dat dat dat cultureel ook wel, maar dat het begint, zeg maar op het hoogste niveau, om daar de duidelijkheid te scheppen die de organisatie nodig hebt en die cultuurverandering die, dat zou daar onderdeel van moeten zijn, hè dus ik denk als je kijkt naar de BLX organisatie stap af om een puur sales tsales driven organisatie en laatst dat jij zeg, maar door de door de strategie kun je aan je bedrijf, ja, en dat zou daar namelijk uit moeten voortvloeien in plaats van dat het een doel an sich is want je kan wel zeggen – er moet verkocht worden, maar over hoe en enzo dat heb je minder support en leidt tot minder omzet.

00:31:43

*Speaker 2:* Nee, helemaal mee eens is wel grappig, want jij nu deze. Maar er zijn ook mensen die hebben alleen zegt: nee, alleen proces aanpassen, alleen proces aanpassen.

00:31:51

*Speaker 1:* Oké.

00:31:53

*Speaker 1:* Het is allemaal uit het ja, ja, ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de information security gewerkt en de certificering daarvan?

00:32:13

*Speaker 2:* En aan: Zeg maar een een kwaliteitsmanagementsysteem en daar zijn we dingen die we daar uit geleerd hebben. En wat wat denk ik ook in een was om het goed toepasbaar is en en dat is dat je dat je zeg maar het hoogste niveau in control bent over je eigen doelstellingen en processen volgen daar uit en wijziging ontvolgen daar uit en en analyse over veranderingen volgen volgen daaruit en dus een een proces is nu doel an sich. Dat moet nee, ja, je kan wel kijken, maar wie zegt dat dat proces nou goed zijn en hoe meet je dat? Dat moet. Dan moet nou vanuit het kwaliteit heb Je zeg maar een planned act cyclus waarin je continu kijkt ik heb iets bedacht, werkt dat of moet ik het aansturen? Ja, dat kan zijn. Dus als een proces aan oké, ja, dat is prima. Het is niet dat dat dat dat statisch is, die is helemaal niet, maar het moet wel gaan bijdragen. En waar zitten je knelpunten, je organisatie en gaat die aanpakken Wat is mijn grootste, het nou een waar kan ik de grootste winst behalen en dus en door middel van zon framework. Met een kwaliteitsmanagementsysteem kun je dus je organisatie gaan verbeteren.

00:33:49

*Speaker 2:* Zou mooi zijn, staat nu niet op het lijstje, denk ik voor voor het jaar.

00:33:54

*Speaker 1:* Nee, maar het is ook extreem ingewikkeld met zoveel systemen, ja dus de en en ja dus, daar moet je, ja het eigenlijk gewoon een aantal mensen voor nodig die daar die daar continu bezig zijn en dan die gaan dan zeg maar die organisatie- of culturele wijzigingdoorvoeren.

00:34:20

*Speaker 2:* De laatste vraag denk jij dat er los van de tools frameworks gerelateerd aan enterprise architectuur, nog andere middelen of dingen zijn die kunnen helpen bij de voornaamste uitdagingen van de DSE

00:34:48

*Speaker 2:* Stakeholder support we daar een gerepeteerd strategie en zo.

00:34:52

*Speaker 2:* Denk je denk je dat er iets nog eens van hé, kijk.



00:34:55

*Speaker 1:* Stel er komt een moment dat mensen meer samen armen. Nou, dan is het voor denk ik voor jou, dat jij noemde al duidelijk wat wat het kan opleveren, maar ik heb dat er nog andere dingen zijn die ook zouden kunnen bijdragen aan.

00:35:08

*Speaker 2:* Goeie op het moment niet zo nee, ik denk dat het belangrijkste inderdaad is, is de is een goeie implementatie op het moment dat je het hebt en hoe je dat gaat ondersteunen verder met met tools en dergelijke. Dat is het enige, en dat helpt altijd in je organisaties misschien. maar dat zou niet leidend moeten zijn voor de implementatie van eh of adoptie van een aan de aan de architect van enterprise architect van an sich en.

00:35:56

*Speaker 2:* Oké.00:35:58

*Speaker 1:* Dank.

The following tables show the results per dimension, its topics, and criteria, based on data obtained in the interviews. The results are presented in Chapter 5. The below tables provide some background and show more details, related to the results.

*Table 43 Results of the codes of the Code group Internal challenges*

Internal challenges-codes	Results
Legacy systems and environment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Present legacy systems negatively impact efficiency of the daily operation and data services</li></ul>
Increasing personnel and IT costs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investments are needed to improve the systems and environment to become more flexible and reduce additional costs (related to external IT resources).</li></ul>
Stakeholder support	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholders do not fully support EA initiatives to further align EA layers.</li></ul>
Lacking alignment business strategy and goals- processes and technical environment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Different EA layers are present but not always interconnected. Present processes and the technical environment do not always support the strategic and business layer.</li></ul>
Vision	<ul style="list-style-type: none"><li>• A lack of a clear vision results in teams of different EA layers working with different processes and systems.</li></ul>
Traditional business	<ul style="list-style-type: none"><li>• The focus is on maintaining revenue. There are high fixed costs for the non-flexible architecture.</li><li>• New competitors offer more flexible solutions.</li><li>• Other traditional DSEs also face these challenges.</li></ul>
Resistance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistance towards different EA initiatives is present among different EA layers within the DSE.</li></ul>
Partner structure	<ul style="list-style-type: none"><li>• The DSE became a Partner to the Group which it first belonged to. In the last 3 years it had to think about EA for the standalone company while still depending on the Partner's EA/technology/structure.</li></ul>
Investments	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investments are needed to improve the architecture that do not give a return on investment in a short term. Planned investments were delayed due to the Covid-19 pandemic.</li></ul>

Table 44 shows the results of External challenges, with the results of the different codes.

*Table 44 Results of the codes of the Code group External challenges*

External challenges-codes	Results
Continuous changes in processes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Changes in processes are needed to deal with changing requirements of the market and to deliver the data services at the best standards (for example security).</li></ul>
Competition	<ul style="list-style-type: none"><li>• A few competitors made EA investments and deliver their data services in a faster, efficient way.</li></ul>
Speed of dataservices	<ul style="list-style-type: none"><li>• Customers expect data to be delivered in a fast, efficient way. Some of the DSEs products have an efficient delivery mechanism but some do not.</li></ul>

Structure of the data of different sources	<ul style="list-style-type: none"> <li>New data sources will increase value of the data services but are often difficult to add because of a different data structure than the DSEs database. Different DSEs are expected to face this challenge.</li> </ul>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations in traditional business need to innovate to create new products for growth but struggle with the required changes and investments.</li> </ul>

## EA current situation at DSE

Table 45 shows the results of codes of Current EA situation.

*Table 45 Results of the codes of the Code group Current EA situation*

EA Current situation DSE-codes	Results
AS-IS Application layer	<ul style="list-style-type: none"> <li>A recently installed application does not connect well to the other layers and does not support the business goals enough. Old applications are still used because of this.</li> </ul>
AS-IS Business layer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Some business initiatives get support from the strategic layer, others do not.</li> </ul>
AS-IS Strategic layer	<ul style="list-style-type: none"> <li>The strategic layer does not visibly support EA initiatives that can support the business goals.</li> <li>Priorities are not always aligned, resulting in teams of the business layer creating their own solutions.</li> </ul>
AS-IS Information layer	<ul style="list-style-type: none"> <li>The information layer does not support the strategic and business layer as needed. Reporting information is not consistent: people create workarounds.</li> </ul>
AS-IS Interconnection of EA layers	<ul style="list-style-type: none"> <li>The strategic and business layers do not connect well with the information and application layer.</li> </ul>

Below results of EAAM in the perspective of the DSE are shown in the following tables: 46 to table 53.

*Table 46 Results of the codes of the Code group EAAM-EA Benefits*

EAAM-EA Benefits-codes	Results
EA Benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholders believe adoption of EA will lead to EA Benefits that can support the DSE's challenges.</li> <li>More about EA Benefits for the DSE is shown in Figures 21 to 32.</li> </ul>
Understanding EA Benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Most stakeholders understand EA Benefits, but do not take ownership related to EA decisions. This is caused by a lack of knowledge in the data industry on EA.</li> <li>EA Benefits are hard to prove: most stakeholders do not feel comfortable taking ownership.</li> <li>Management of the DSE has no clear view on how to improve the current architecture.</li> </ul>

Results of EA Benefits, details on how which benefits can support which challenges of the DSE are shown in table 47. A summary of these results is shown in Chapter 5.2.2.1, Figure 23-33.

*Table 47*

DSE Challenge	EA Benefits gained when adopting EA	How this EA Benefit supports the DSE in its challenge
Legacy systems and traditional business	Adaptability+ Flexibility	Easier to have one architectural platform, that will eliminate inconsistencies, making the DSE more efficient and flexible to operate.
Increasing personnel and IT costs	Adaptability + Flexibility+ Operational Effectiveness+ Standardization	Reduced dependency of legacy systems and partners network, reducing costs for maintenance, external IT, and the partners. IT can be outsourced at lower costs for some services (operational effectiveness). A more uniform way of

		working makes the DSE can operate more efficient
Stakeholder support	Make better decisions + Speak a common language	A better-connected information layer improves validation of data and supports better decision making (strategic layer). Speak a common language will lead to better understanding why changes are needed, increasing stakeholder support.
Lacking alignment business strategy and goals-processes and technical environment	Flexibility+ Agility+ Adaptability+ Simplification of system or architecture management+ Increase revenues + Standardisation	A reduced gap between EA layers will improve customer experience. Agility and Adaptability will simplify processes. One platform for the architecture, will eliminate inconsistencies, making the DSE more flexible to operate. The information layer will support the business layer better, the information layer will provide more consistency in the data (for internal processes)
Resistance	Move organisation forward+ Simplification of architecture or architecture management+ Speak a common language	A simpler EA increases understanding of EA and its benefits. A clear strategy for all layers will lead to more understanding and support for changes and reduces resistance. Operations will be more efficient, resulting in lower costs related to old systems and because of better decision making.
Partner Structure	Adaptability+ Move organisation forward	An adaptable environment makes the DSE less dependent of legacy systems and the partner network, reducing related costs. Product development will lead to less dependency on partners, moving the organization forward.
Continuous changes in processes	Agility and adaptability+ Operational effectiveness+ Standardization	A flexible environment can support the DSE to respond better to market requirements and implementation of changes. An architecture that supports different layers makes the operation of the DSE more efficient and effective. Standardization will support to respond to continuous changes in the market and when additional data sources need to be integrated into existing products/databases.
Competition	Increase revenues+ Standardization	More simple and faster implementations, resulting in lower cost related to the products: better competitive advantage and possibly more growth. With standardization and a more effective operations, cost can reduce, which can strengthen competitive advantage.
Speed of data services	Flexibility	A more flexible application and business supports product development, implementations of changes will be easier and certain product deliveries will be more flexible for clients.
Structure of the data of different sources	Standardisation	Easier to respond to requirements in changes of the market when additional data sources need to be integrated into existing products/databases. Additional data sources create more value for customers via the product and support product development.

Innovation	Operational effectiveness	A flexible application and business layer support product development, implementations of changes will be easier and certain product deliveries will be more flexible for clients
------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Table 48 Results of the codes of the Code group Performance Expectancy

Performance expectancy-codes	Results
Customer experience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customers expect that the DSE can report correct information on contracts, invoices, etc.</li> <li>Customers expect flexible data solutions that meet their specific requirements.</li> </ul>
Digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>External and internal customers expect the DSE to digitalize their processes as much as possible and having an architecture that supports digitalisation.</li> </ul>
External expectations performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>The DSE has enough data in their database that is correct, complete, and consistent.</li> <li>Retrieve data via one easily accessible platform that is aligned to the latest technology standards.</li> <li>Fast and accurate customer service, a quick response time from the data services and support teams.</li> </ul>
Internal expectations performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>People expect to work with uniform data that is correct, easily accessible, complete, and consistent.</li> <li>Different departments expect the DSE to work with the latest technology.</li> </ul>
Vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>People operating in different layers expect the strategic layer to have and support a clear vision for the DSE.</li> <li>More on Vision in Paragraph 5.2.1.1.</li> </ul>

Table 49 shows the results for Individual's Learning Stock.

Table 49 Results of the codes of Individual's Learning Stock

Individual Learnings Stock-codes	Results
Employees gain understanding and support	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training employees on (EA) Benefits will contribute to more successful implementation of EA changes.</li> <li>By involving employees at an early stage of a change (often a technical- or process related) the DSE can manage possible resistance pro-actively.</li> </ul>
Involve employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>A clear strategy, company value that people can identify with, will result in people feeling more connected.</li> </ul>
Individual's Learning Stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training and education of EA in the data industry needs to be supported by different stakeholders, including management. It will also increase knowledge of EA for stakeholders.</li> </ul>
Knowledge - Data industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>To increase knowledge in the data industry, training needs to be offered to several teams.</li> <li>Increasing data industry knowledge, will lead to better decision making, which results in getting more support for different initiatives from different layers. This will support the strategy.</li> </ul>
Knowledge EA in the organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased knowledge of EA will reduce costs for external IT resources and will lead to cost reduction.</li> <li>Supporting an individuals and organisations learning stock will help to decide on the strategy for the DSE.</li> <li>More knowledge on EA will reduce resistance towards EA changes and increase stakeholder support.</li> </ul>

Table 50 shows the results of Organisations Learning Stock. Organisation's Learning Stock is treated as a separate code. When analysing the data of the interviews, it proved to be an important criterion.

Table 50 Results of the codes of Organisation's Learning Stock

Organisation's Learnings Stock-codes	Results
Managerial intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>To adopt EA successfully, management needs to improve their knowledge on EA and the data industry (individual learning).</li> <li>More strategic involvement shows more dedication and interest, leading to more support for strategic decisions from other layers.</li> </ul>

Organisations Learning Stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The strategic layer needs to support Individual Learning that influences the Organisation's Learning stock.</li> <li>• EA that supports product development, will promote knowledge sharing and people being educated on EA. A learning cycle can be embedded with people of different departments.</li> <li>• Project management with a review process makes it possible to learn from past experiences, increasing operational effectiveness.</li> </ul>
Ownership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders with decision power on EA need to take ownership and give more ownership to people of different teams.</li> </ul>
Stakeholder support	<ul style="list-style-type: none"> <li>• More stakeholder support for EA initiatives is needed to implement EA changes successfully.</li> <li>• A long-term vision needs to be supported at the strategic level. See Chapter 5.2.2.2.</li> </ul>
Stakeholder- understanding EA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of EA needs to increase, more stakeholders understanding EA (Benefits) will support to decide on the strategy of the DSE and governance of EA.</li> <li>• With increased EA knowledge the strategic layer can make better EA decisions.</li> </ul>

Table 51 shows the results of codes of Managerial Intervention.

*Table 51 Results of the codes of Managerial Intervention*

Managerial Intervention-codes	Results
Individual's Learning Stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>• See results of Paragraph 5.2.2.3. Managerial support for individual learning will empower the people working at the DSE.</li> </ul>
Investments	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investments are needed to overcome challenges of the DSE and require support from stakeholders that have a long-term vision, to make the DSE more future proof.</li> <li>• The strategic layer will benefit from a better-connected information layer, improving decision making.</li> <li>• The business needs to prepare business cases and align more with the strategic layer.</li> </ul>
Involve employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• See results of Paragraph 5.2.2.3, Individual's learning stock.</li> </ul>
Knowledge - Data industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge on the data industry needs to increase at all levels; stakeholders with management roles need to support this. This relates to Individual's and Organisation's Learning stock.</li> <li>• Increased knowledge of the data industry will improve decision making, more support for initiatives from different layers, and product development.</li> </ul>
Knowledge EA in the organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To realize cost reductions and make better decisions related to IT and EA, knowledge of EA needs to increase. Management needs to support individual training and learning to establish organisation's learning that indirectly can support to decide on the strategy for the DSE.</li> <li>• More knowledge on EA reduces resistance towards EA changes and increases stakeholder support.</li> </ul>
Long term vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• People operating in different layers expect the strategic layer to communicate and support a clear vision. They need this to be motivated and connected.</li> <li>• The vision needs to be visibly supported by stakeholders for employees to support the strategy.</li> </ul>
Organisations Learning Stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>• See results of Paragraph 5.3.2.3. Managerial support for the organisational learning will empower the people working at the DSE and the organisation.</li> </ul>
Resistance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To reduce resistance towards EA initiatives or changes, management needs to involve people of different EA layers. This relates to individual and organisation's learning stock.</li> <li>• Also see results of Paragraph 5.2.2.3 and 5.2.2.4.</li> </ul>
Stakeholder support	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results for Stakeholder are elaborated in Paragraph 5.2.2.4.</li> </ul>
Stakeholder- understanding EA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• See results elaborated in Paragraph 5.2.2.4.</li> <li>• Individual and Organisation's Learning stock will increase knowledge of EA at the strategic level.</li> </ul>

Table 52 shows the results of EA Adoption.

*Table 52 Results of the EA Adoption*

EA Adoption-codes	Results
<b>EA Adoption</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1: EA Benefits are understood by most stakeholders at the DSE. For the stakeholders that do not have enough understanding it is important to make sure they are educated on EA (Benefits). This relates to Performance</li> </ul>

	<p>Expectancy. It will help to understand better what external customers expect from the DSE compared to the market but also what is needed internally.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• P2: Knowledge or understanding in EA needs to improve to gain EA Benefits. Without a good understanding of EA and what possible changes are needed, it is difficult to gain benefits. They do not come without effort.</li> <li>• P3: With increased knowledge on both the data industry and EA, the DSE can better understand what exactly is expected by customers and by the different EA layers. Possible knowledge gaps will show where the DSE (management) needs to focus on and increase knowledge. This relates to training or education.</li> <li>• P4: For managers with roles at the strategic layer, supporting training and education will lead to implementation of Individual Learning stock and from there Organisation's Learning stock will be realized. Knowledge can be shared, information exchanged, and so on.</li> <li>• P5: When there is a good understanding of Performance Expectancy. It is more clear what possible EA changes need to be implemented. This results in adoption of the changes, or EA Adoption.</li> <li>• P6: When managers support and are involved in change processes, it is possible to implement project management, with the ability to learn from previous experiences. This can improve decision making.</li> <li>• P7: When Individual Learning's Stock is embedded at the DSE it can lead to better understanding if and why certain changes are needed. This will increase understanding for changes and influences EA Adoption.</li> <li>• P8: The strategic layer at the DSE has different stakeholders that should align their priorities and send a consistent message on the vision and strategy of the DSE. With more knowledge on EA, managers can influence EA Adoption and are likely to do so, in the best interest of the DSE.</li> <li>• P9: P8 relates to Managerial Intervention. Results of Chapter 5.2.2.5 show what is needed when it comes to managerial intervention to successfully adopt EA at the DSE. More involvement from managers creates more trust from other people working at the DSE. This involvement will increase understanding and support, leading to everyone working towards the same goals of the business that supports the strategy in a more uniform way.</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Table 53 Results of Future EA Situation at DSE

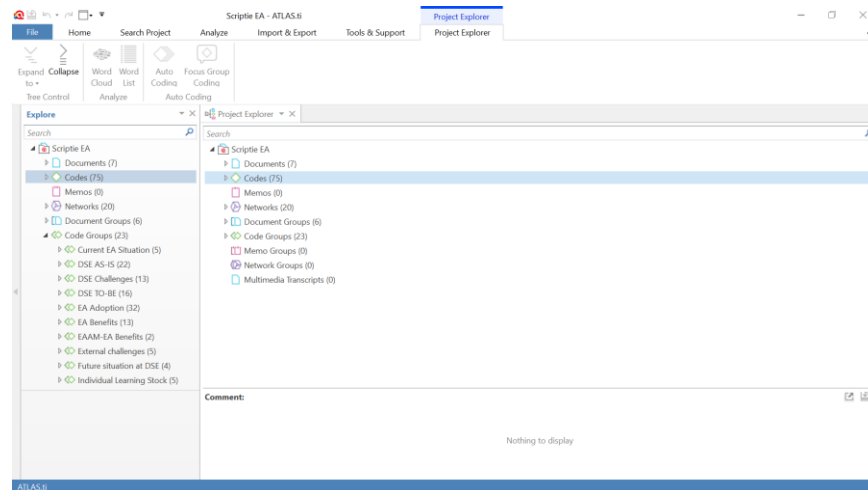
Future EA situation at DSE-codes	Results
Alignment EA layers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The strategic layer needs to show support for EA initiatives.</li> <li>• EA and a clear strategy will support the strategic and business layers to get the support from the information and application layers to support the business goals.</li> <li>• A simpler architecture with a more efficient operations, making standardisation of processes possible.</li> </ul>
Managerial intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapter 5.2.2.5 includes results on what Managerial Intervention is needed.</li> </ul>
Ownership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ownership needs to be taken by stakeholders with decision power on EA initiatives to adopt EA successfully and to gain EA Benefits. Chapter 5.2.2.4 discusses the ownership needed for EA Adoption.</li> </ul>
TO-BE EA layers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic layer: needs a clear vision to increase understanding for process changes at different layers.</li> <li>• Business layer: needs to align more with the strategic layer, to get the support needed to achieve business goals and support the strategy.</li> <li>• Information layer: needs to provide correct, consistent information for internal and external processes.</li> <li>• Application layer: needs to connect to the information layer so its systems can support the strategic and business layer and needs to support new initiatives.</li> </ul>

Paragraph 5.2.2.1 presents all discussed possible EA Benefits for the DSE (TO-BE State) when having adopted EA.

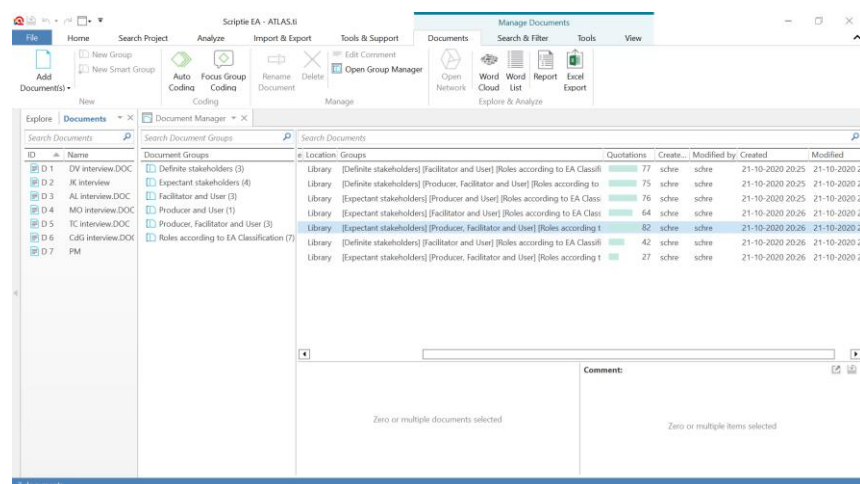
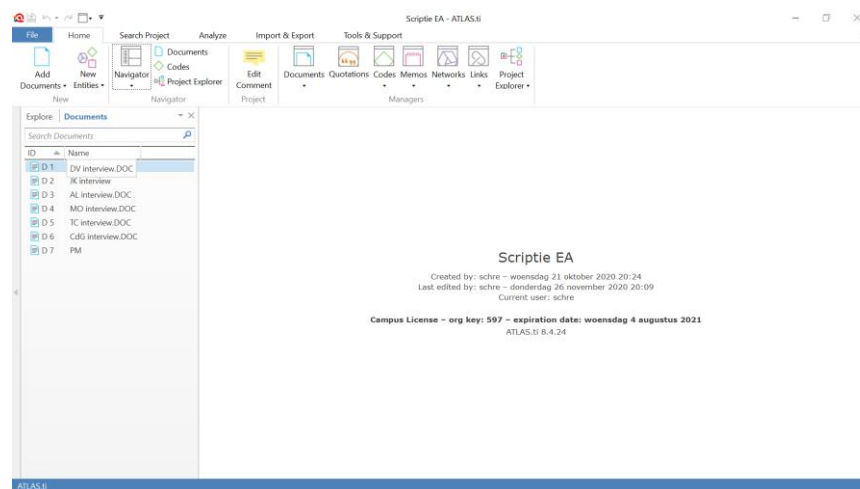
## Appendix 8 Coding and analysis

Full details of coding applied, related to the dimensions, topics, and criteria (factors of EAAM) is provided in this Appendix. Output below comes from the ATLAS.ti tool that was used for coding and show details on the approach taken.

### Code overview



### Imported transcriptions 7 interviews



The screenshot displays the SciPile EA - ATLAS.S application interface. The top navigation bar includes tabs for File, Home, Search Project, Analyze, Import & Export, Tools & Support, Codes, Search & Filter, Tools, and View. Below the navigation bar, there are several toolbars. The 'Manage Codes' toolbar contains buttons for 'New Group', 'Create Smart Group', 'Create Smart Code', 'Smart Code', 'Duplicate Code', 'Rename Code', 'Delete Code(s)', 'Edit Comment', 'Edit Smart Code', 'Change Color', 'Merge Codes', 'Split Code', 'Open Network', 'Code Tree', 'Word Cloud', 'Word List', 'Report', and 'Excel Export'. The 'Explore' pane is divided into two sub-panes. The left sub-pane shows a tree view of 'Code Groups' under 'ScriptE EA'. The right sub-pane shows a table of 'Search Codes' with columns for Name, Grounded, Density, and Groups. The table lists various codes such as 'Alignment EA layers (36)', 'DSE AS-5 (22)', 'DSE Challenges (13)', 'DSE TO-BE (16)', 'EA Adoption (32)', 'EA Benefits (13)', 'EAAM-EA Benefits (2)', 'External challenges (5)', 'Future situation at DSE (4)', 'Individual Learning Stock (5)', 'Internal challenges (8)', 'Learning stock (10)', 'Legacy (5)', 'Managerial Intervention (10)', 'Organisational changes (9)', 'Organisation's Learning stock (5)', 'Performance expectancy (5)', 'Possible EA Benefits for DSE (to overcome)', 'Resistance (0)', 'Stakeholder support (12)', 'TO BE Interconnection of layers (4)', 'Understanding EA Benefits (0)', and 'Vision (1)'. The bottom pane shows a 'Comments' section with a text area and a 'Zero or multiple items selected' message.

141



Script EA - ATLASii

File Home Search Project Analyze Import & Export Tools & Support Codes Search & Filter Tools View

Free Code(s) New Group Create Smart Group Create Snapshot Duplicate Code(s) Rename Code Delete Code(s) Open Group Manager Manage Change Color Edit Comment Edit Smart Code Merge Codes Split Code Open Network Code Tree Word Cloud Word List Report Excel Export Explore & Analyze

Explore

Search Code Groups

Code Groups

- Documents (7)
- Code(s) (75)
- Memos (8)
- Networks (20)
- Document Groups (8)
- Code Groups (23)
- Current EA Situation (5)
- DSE AS-IS (22)
- DSE Challenges (13)
- DSE TO-BE (16)
- EA Adoption (32)
- EA Benefits (13)
- EAAAM-EA Benefits (2)
- External challenges (5)
- Future situation at DSE (4)
- Individual Learning Stock (5)
- Internal challenges (9)
- Learning stock (10)
- Legacy (5)
- Managerial Intervention (10)
- Organisational changes (9)
- Organisational Learning stock (5)
- Performance expectancy (5)
- Possible EA Benefits for DSE (to overcome) (8)
- Resistance (8)
- Stakeholder support (12)
- TO BE Intersection of layers (4)
- Understanding EA Benefits (8)
- Vision (7)

Search Codes

Name	Grounded	Density	Groups
Involve employees (14)	14	0	[EA Adoption] [Individual Learning Stock] [Learning stock]
Knowledge - data industry (11)	11	0	[DSE AS-IS] [Individual Learning Stock] [Learning stock]
Knowledge EA in the organisation (32)	32	0	[DSE AS-IS] [EA Adoption] [Individual Learning Stock] [Learning stock]
Lacking alignment between business...	13	0	[DSE Challenges] [Internal challenges]
Legacy systems and environment (34)	34	0	[DSE AS-IS] [DSE Challenges] [Internal challenges] [Stakeholder support]
Long term vision (1)	1	0	[DSE TO-BE] [EA Adoption] [Managerial Intervention] [Stakeholder support]
Maintenance costs	10	0	[DSE AS-IS]
Managerial intervention (11)	11	0	[DSE TO-BE] [EA Adoption] [Future situation at DSE] [Internal challenges]
Organisational changes (23)	23	0	[EA Adoption] [Vision]
Organisational Learning Stock (20)	20	0	[Learning stock] [Managerial Intervention] [Organisational changes]
Ownership (19)	19	0	[DSE AS-IS] [DSE TO-BE] [EA Adoption] [Future situation at DSE]
Partner structure (8)	8	0	[DSE AS-IS] [DSE Challenges] [Internal challenges] [Stakeholder support]
Performance expectancy	25	0	[Performance expectancy] [Stakeholder support]

Comment:

Zero or multiple items selected

75 codes

Script EA - ATLASii

File Home Search Project Analyze Import & Export Tools & Support Codes Search & Filter Tools View

Free Code(s) New Group Create Smart Group Create Snapshot Duplicate Code(s) Rename Code Delete Code(s) Open Group Manager Manage Change Color Edit Comment Edit Smart Code Merge Codes Split Code Open Network Code Tree Word Cloud Word List Report Excel Export Explore & Analyze

Explore

Search Code Groups

Code Groups

- Documents (7)
- Code(s) (75)
- Memos (8)
- Networks (20)
- Document Groups (8)
- Code Groups (23)
- Current EA Situation (5)
- DSE AS-IS (22)
- DSE Challenges (13)
- DSE TO-BE (16)
- EA Adoption (32)
- EA Benefits (13)
- EAAAM-EA Benefits (2)
- External challenges (5)
- Future situation at DSE (4)
- Individual Learning Stock (5)
- Internal challenges (9)
- Learning stock (10)
- Legacy (5)
- Managerial Intervention (10)
- Organisational changes (9)
- Organisational Learning stock (5)
- Performance expectancy (5)
- Possible EA Benefits for DSE (to overcome) (8)
- Resistance (8)
- Stakeholder support (12)
- TO BE Intersection of layers (4)
- Understanding EA Benefits (8)
- Vision (7)

Search Codes

Name	Grounded	Density	Groups
EA Benefit - Simplification of systems...	4	0	[EA Adoption] [EA Benefits] [Possible EA Benefits for DSE]
EA Benefit - Speak a common language...	10	0	[EA Adoption] [EA Benefits] [Possible EA Benefits for DSE]
EA Benefit - Win new business (8)	8	0	[EA Adoption] [EA Benefits] [Possible EA Benefits for DSE]
EA decisions	5	0	[EA Adoption] [Organisational changes]
Efficiency (16)	16	0	[EA Adoption] [Possible EA Benefits for DSE (to overcome)]
Employee gain understanding and...	21	0	[EA Adoption] [Individual Learning Stock] [Learning stock]
External expectations performance...	19	0	[DSE AS-IS] [EA Adoption] [Performance expectancy]
Frequency updates data services	2	0	[DSE Challenges]
Increase of data sources to connect	10	0	[DSE Challenges]
Increasing personnel and IT cost (21)	21	0	[DSE Challenges] [Internal challenges]
Individual's Learning Stock (17)	17	0	[DSE TO-BE] [EA Adoption] [Individual Learning Stock]
Innovation (2)	2	0	[External challenges]

Comment:

Zero or multiple items selected

75 codes

Script EA - ATLASii

File Home Search Project Analyze Import & Export Tools & Support Codes Search & Filter Tools View

Free Code(s) New Group Create Smart Group Create Snapshot Duplicate Code(s) Rename Code Delete Code(s) Open Group Manager Manage Change Color Edit Comment Edit Smart Code Merge Codes Split Code Open Network Code Tree Word Cloud Word List Report Excel Export Explore & Analyze

Explore

Search Code Groups

Code Groups

- Documents (7)
- Code(s) (75)
- Memos (8)
- Networks (20)
- Document Groups (8)
- Code Groups (23)
- Current EA Situation (5)
- DSE AS-IS (22)
- DSE Challenges (13)
- DSE TO-BE (16)
- EA Adoption (32)
- EA Benefits (13)
- EAAAM-EA Benefits (2)
- External challenges (5)
- Future situation at DSE (4)
- Individual Learning Stock (5)
- Internal challenges (9)
- Learning stock (10)
- Legacy (5)
- Managerial Intervention (10)
- Organisational changes (9)
- Organisational Learning stock (5)
- Performance expectancy (5)
- Possible EA Benefits for DSE (to overcome) (8)
- Resistance (8)
- Stakeholder support (12)
- TO BE Intersection of layers (4)
- Understanding EA Benefits (8)
- Vision (7)

Search Codes

Name	Grounded	Density	Groups
Stakeholder - understanding EA (37)	37	0	[EA Adoption] [Learning stock] [Managerial Intervention]
Standardisation (11)	11	0	[DSE TO-BE] [EA Benefits] [Possible EA Benefits for DSE]
Startup	5	0	[EA Adoption] [Stakeholder support] [Vision]
Strategic layer	10	0	[Organisational changes]
Structural change	6	0	[Organisational changes]
Structure of the data of different sources	8	0	[External challenges]
TO BE EA layers (19)	19	0	[DSE TO-BE] [Future situation at DSE] [TO BE Intersection of layers]
TO BE Strategic layer	9	0	[DSE TO-BE] [TO BE Intersection of layers]
Traditional business (8)	8	0	[DSE AS-IS] [DSE Challenges] [Internal challenges] [Stakeholder support]
Trust (7)	7	0	[DSE AS-IS] [Stakeholder support] [Vision]
Understanding EA Benefits (15)	15	0	[EAAAM-EA Benefits]
Vision (44)	44	0	[DSE AS-IS] [DSE Challenges] [DSE TO-BE] [Internal challenges]

Comment:

Zero or multiple items selected

75 codes

Script EA - ATLASii

File Home Search Project Analyze Import & Export Tools & Support Codes Search & Filter Tools View

Free Code(s) New Group Create Smart Group Create Snapshot Duplicate Code(s) Rename Code Delete Code(s) Open Group Manager Manage Change Color Edit Comment Edit Smart Code Merge Codes Split Code Open Network Code Tree Word Cloud Word List Report Excel Export Explore & Analyze

Explore

Search Code Groups

Code Groups

- Documents (7)
- Code(s) (75)
- Memos (8)
- Networks (20)
- Document Groups (8)
- Code Groups (23)
- Current EA Situation (5)
- DSE AS-IS (22)
- DSE Challenges (13)
- DSE TO-BE (16)
- EA Adoption (32)
- EA Benefits (13)
- EAAAM-EA Benefits (2)
- External challenges (5)
- Future situation at DSE (4)
- Individual Learning Stock (5)
- Internal challenges (9)
- Learning stock (10)
- Legacy (5)
- Managerial Intervention (10)
- Organisational changes (9)
- Organisational Learning stock (5)
- Performance expectancy (5)
- Possible EA Benefits for DSE (to overcome) (8)
- Resistance (8)
- Stakeholder support (12)
- TO BE Intersection of layers (4)
- Understanding EA Benefits (8)
- Vision (7)

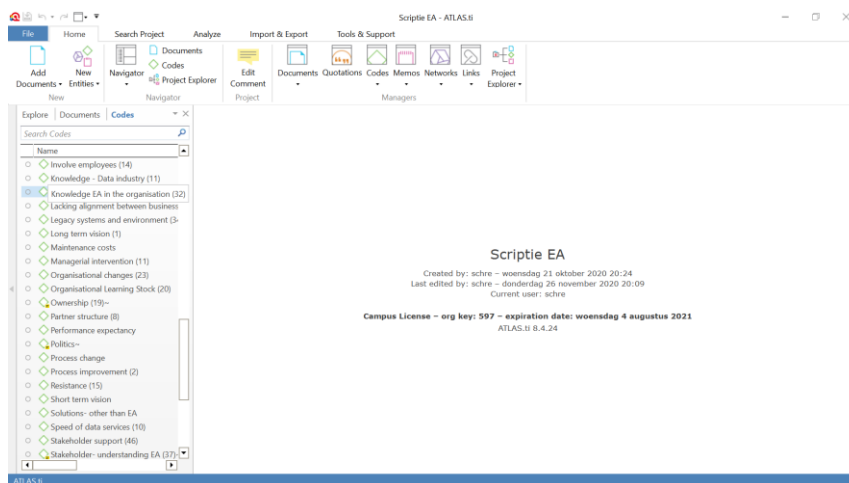
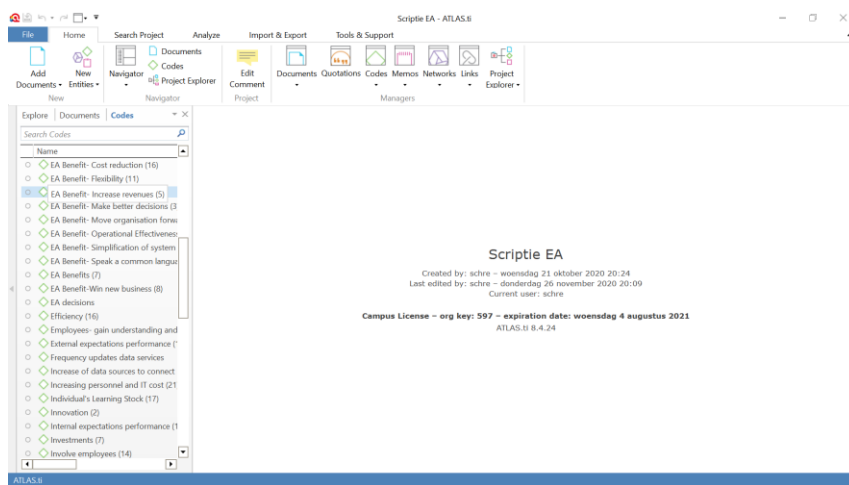
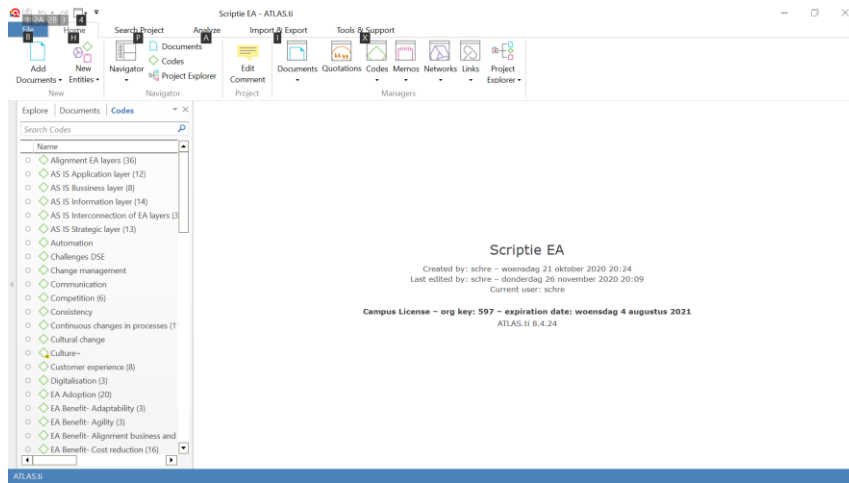
Search Codes

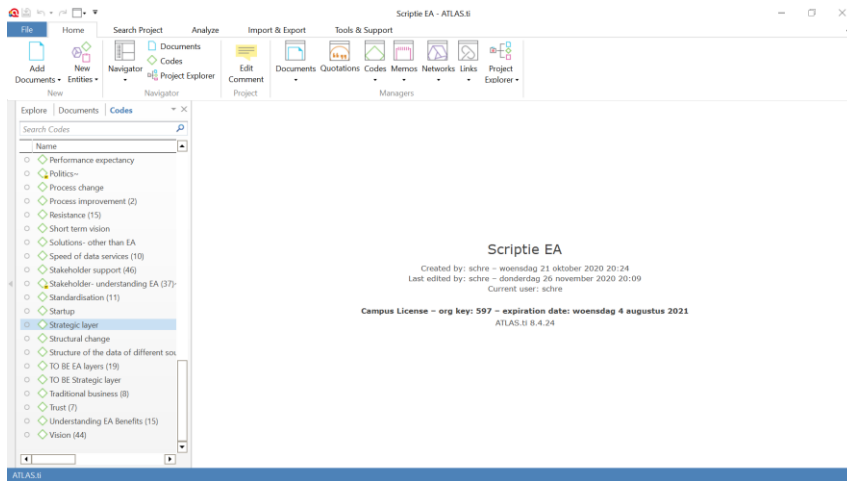
Name	Grounded	Density	Groups
Performance expectancy	25	0	[Performance expectancy] [Stakeholder support]
Politics	6	0	[Organisational changes] [Stakeholder support]
Process change	13	0	[DSE TO-BE] [Organisational changes]
Process improvement (2)	2	0	[Organisational changes]
Resistance (15)	15	0	[EA Adoption] [Internal challenges] [Managerial Intervention]
Short term vision	1	0	[EA Adoption] [Stakeholder support] [Vision]
Solutions other than EA	9	0	[DSE TO-BE]
Speed of data services (10)	10	0	[DSE AS-IS] [Internal challenges]
Stakeholder support (40)	40	0	[DSE AS-IS] [DSE Challenges] [EA Adoption] [Internal challenges]
Stakeholder - understanding EA (37)	37	0	[EA Adoption] [Learning stock] [Managerial Intervention]
Standardisation (11)	11	0	[DSE TO-BE] [EA Benefits] [Possible EA Benefits for DSE]
Startup	5	0	[EA Adoption] [Stakeholder support] [Vision]
Strategic layer	10	0	[Organisational changes]

Comment:

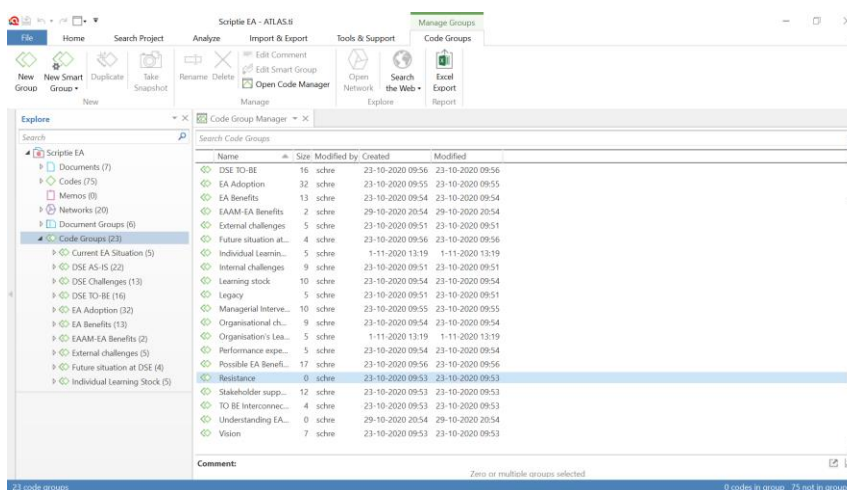
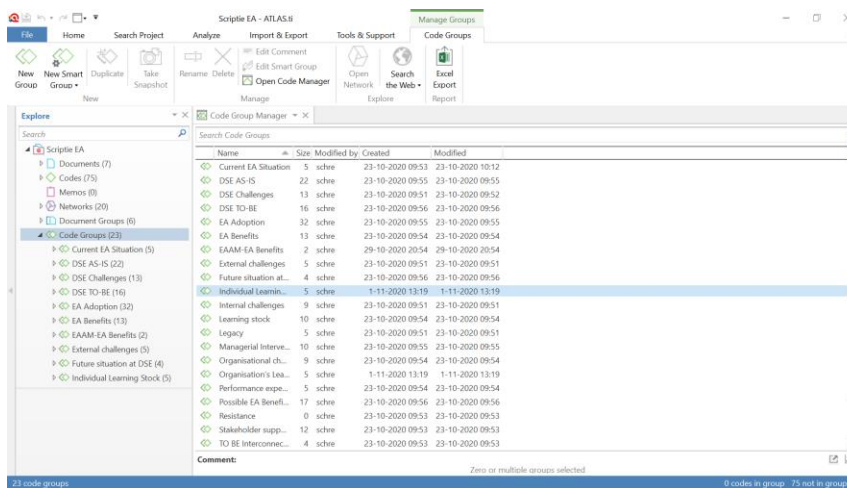
Zero or multiple items selected

75 codes





## Code Groups



## Coding for DSE AS-IS

Internal challenges:

Table 54: codes Internal challenges and grounded and Code Groups

Code	Grounded	Code Groups
○ Increasing personnel and IT cost	21	DSE Challenges Internal challenges
○ Investments (7)	7	Internal challenges Managerial Intervention
○ Lacking alignment between business strategy and goals versus processes and technical environment (13)	13	DSE Challenges Internal challenges
○ Legacy systems and environment (34)	34	DSE Challenges Internal challenges Stakeholder support Managerial Intervention DSE AS-IS
○ Partner structure (8)	8	DSE Challenges Internal challenges Legacy DSE AS-IS
○ Resistance (15)	15	Internal challenges Stakeholder support Organisational changes Managerial Intervention EA Adoption
○ Stakeholder support (46)	46	DSE Challenges Internal challenges Stakeholder support Vision Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE AS-IS Organisation's Learning stock
○ Traditional business (8)	8	DSE Challenges Internal challenges Legacy DSE AS-IS
○ Vision (44)	44	DSE Challenges Internal challenges Vision Performance expectancy DSE AS-IS DSE TO-BE

## Project: Scriptie EA

Report created by schre on 7-11-2020

### Code Report

(9) codes

Local filters:

Show codes in group Internal challenges

#### ○ Increasing personnel and IT cost

##### 21 Quotations:

**1:11 er moet meer geïnvesteerd worden. Als je stappen wilt maken, moet je e..... (5479:6249) - D 1: DV interview.DOC**

er moet meer geïnvesteerd worden. Als je stappen wilt maken, moet je enerzijds investeren om de nieuwe omgeving neer te zetten. Wat men ook moet zien is dat het gewoon behouden van de huidige omgeving/in tact laten, na verloop van tijd ook duurder wordt. Er komt een bepaald moment, dat kosten die nu onder maintenance vallen, na verloop van tijd juist tot extra kosten leiden. Het kost ook moeite om de security voor de huidige oplossingen/omgeving te borgen en te verbeteren. Het gaat niet alleen over investeringen in systemen om maar het gaat ook over de mens bedoel denk niet dat dat je met dezelfde mensen altijd verder kan op vlak van data en processen als je, als je de volgende stap doet. Het komt er weer op neer dat die doelstellingen belangrijk zijn.

**1:34 Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkel..... (16225:16500) - D 1: DV interview.DOC**

Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.

**2:23 doordat we nu minder flexibel zijn hebben we regelmatig hogere kosten)..... (14943:15014) - D 2: JK interview**

doordat we nu minder flexibel zijn hebben we regelmatig hogere kosten).

**2:27 Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie..... (15488:15639) - D 2: JK interview**

Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:28 Het is duur, zeker omdat dat losse trajecten zijn. Je hebt dan geen st..... (15684:16187) - D 2: JK interview**

Het is duur, zeker omdat dat losse trajecten zijn. Je hebt dan geen standaard lang onderhoudscontract. Als ik bijvoorbeeld kijk naar het contract met een partij die voor een groot gedeelte verantwoordelijk zijn voor architectuur bij ons, als ze kijken hoe dat gaat, dan wordt eigenlijk elke aanpassing steeds opnieuw bekeken. Opnieuw worden kosten geraamd, het is elke keer een eigen project. Dat maakt gewoon dat het er nu bij het flexibel maken ook hoge kosten zitten daar zeker in die de effecten bij

**2:55 a, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook expertis..... (28309:28490) - D 2: JK interview**

a, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook expertise opvragen, zeg maar van een dergelijk bureau. Maar goed, dat is wel, dat is wel omdat we er zelf niet uitkomen.

**3:20 enk ik denk als je meer met met innovatie gaat doen en het is ook meer..... (8881:9047) - D 3: AL interview.DOC**

enk ik denk als je meer met met innovatie gaat doen en het is ook meer dingen gaat, proberen ja, dat je dat je daar waarschijnlijk uiteindelijk meer geld aan kwijt ben

**3:23 Ze hebben laten ontwikkelen en dat nou ja eigenlijk door het vasthoude..... (9495:9718) - D 3: AL interview.DOC**

Ze hebben laten ontwikkelen en dat nou ja eigenlijk door het vasthouden aan die oude standaarden aan die oude manier van denken dat het toch wel een hele hoop kosten bij het project zijn gekomen die echt niet nodig geweest.

**3:63 en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al di..... (28910:29015) - D 3: AL interview.DOC**

en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al die dingen zelf te gaan zitten bouwen.

**4:25 En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er..... (8854:9017) - D 4: MO interview.DOC**

En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet

**5:16 Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen..... (5661:6755) - D 5: TC interview.DOC**

Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen strategisch operationeel business beter op elkaar wil gaan afstemmen, dan betekent dat eh dat je een betere doorstroming moet hebben in een wereld die snel verandert en steeds sneller veranderd. Betekent dat dat je een structuur moet hebben die voldoende flexibiliteit toelaat? Eh om op die voortdurend veranderende omgeving in te spelen? En dat Betekent ook vaak dat ze dan eh meer in resources moet investeren zelfs wanneer je op dezelfde technologische stek blijft. Dan betekent dat bijvoorbeeld ja, dat je misschien meer developers geld moeten hebben, omdat je snel dat bepaalde zaken moet gaan opleveren of omdat je jouw werk moet gaan aanpassen. Nu, als je dat slim aanpakt, valt best mee hoor, want het probleem, wat je vaak ziet, is dat bedrijven met methodes van het verleden proberen om de toekomst te tackelen. En dat lukt dus niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten gejaagd. Als CEO methodes aanpast aan de eenentwintigste eeuw, dan valt dat eigenlijk relatief meer hoor die meer kos

**5:18 maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wan..... (6921:7145) - D 5: TC interview.DOC**

maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wanneer er effe iets misgaat, dan wordt er onmiddellijk teruggegrepen op de methodes van het verleden, ja, waardoor je opnieuw op hoge kosten gejaagd, wordt.

**5:25 Ik bedoel als een je projectmanager, binnen haalt, en die kost 1200 eu..... (9319:9694) - D 5: TC interview.DOC**

Ik bedoel als een je projectmanager, binnen haalt, en die kost 1200 euro per dag. Ja, dat ik het wel aardig, natuurlijk als die daar zes maanden en dan gaan we er ook nog één of twee business analisten schakelen. En dan moeten er nog heel wat vergaderingen met de business georganiseerd worden om alles continu af te checken met die business. Ja, dat wordt wel een dure zaak.

**5:30 Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel..... (11860:12154) - D 5: TC interview.DOC**

Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel ook denk ik dan een gebrek aan vertrouwen, wel vertrouwen in de toekomstvisie die je hebt als vertrouwen in de mensen waar je meewerkt en vandaar te het antwoord op jouw vraag van zijn dan inherent meer kosten aan verbonden

**5:46 En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte k..... (23707:24371) - D 5: TC interview.DOC**

En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54 Speaker 2: Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01 Speaker 1: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing

**5:56 Ga je dan nu zeggen van oké: wat we daar hebben gaan we vervangen doo..... (30517:31017) - D 5: TC interview.DOC**

Ga je dan nu zeggen van oké: wat we daar hebben gaan we vervangen door een nieuw systeem. En dan gaan we het de producten van zetten of gij zeggen van we hadden een nieuwe. De applicatie gaan aan daar eerst de chiefs producten opzetten. En dan gaan we alles van op de migreren daarnaartoe, wat ook jouw voorstel zal zijn. Het gaat een heleboel extra kosten extra risico 's, en volgens mij had het niet sneller zijn dan nu te zeggen van zn eerste alles op te horen. En laat ons dan effe verkeken, mmm.

**6:11 wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles..... (6691:7617) - D 6: CdG interview.DOC**

wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles wat wij doen en moeten veranderen. In systemen is allemaal extern, of dat nu ergens in Libanon bij een ontwikkel club ligt of bij een gewone, reguliere externe leverancier. Het brengt allang kosten met zich mee en het is allemaal extern weggelegd, wat en waar ik dan eigenlijk de link ook nog kan leggen. Met onsfinanciële systeem, bijvoorbeeld in house hebben we nagenoeg geen kennis daarover, we doenalleen maar wat functioneel beheer. Maar ja, als het echt over het applicatie beheer gaat en eventueel changes ja, dan ben je altijd afhankelijk van je externe leverancier, waarmee we dan ook nog eens een service level agreement hebben die ja toch een service level bevat, waar ja die niet heel adequaat kan reageren Op onze verzoeken, dus ja, dan heb je vaak blocking items, die gewoon blijven bestaan tot het moment dat je eigenlijk aan de beurt bent

**6:12 Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op to..... (8004:8697) - D 6: CdG interview.DOC**

Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

**6:38 zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor..... (30756:31345) - D 6: CdG interview.DOC**

zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genooddaakt zijn een noodsprong te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen , dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk.

**7:16 Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je..... (12548:13053) - D 7: PM**

Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je kent, het waarschijnlijk ook op het moment dat Elk team een eigen beslissingen gaat nemen. En dat gaat het eigenlijk aan de achterkant of later gaat dat problemen opleveren. Wat als iemand weg gaat die een beslissing heeft genomen.. . En die denkt nou, dit is wat wat wat goed is nu, maar die gaat weg, ja, en dan dat zeg maar gevangen hebt in. Ik zeg maar een een ja, je totale en ehm ja, dan moet je dat soort dingen kunnen voorkomen.

**7:17 Het is efficiency in projecten, maar ook dus uiteindelijk in de in kos..... (13298:13409) - D 7: PM**

Het is efficiency in projecten, maar ook dus uiteindelijk in de in kosten en en later in de maintainance daarvan

---

o Investments (7)

7 Quotations:

**4:26 En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er..... (8853:9017) - D 4: MO interview.DOC**

En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet

**4:32 het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat..... (13404:13495) - D 4: MO interview.DOC**

het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat de prioriteiten zijn.

**6:22 en jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk..... (16951:17828) - D 6: CdG interview.DOC**

en jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, prioritering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**6:26 ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collectio..... (19818:20439) - D 6: CdG interview.DOC**

ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collection systeem omdat wij alles in excel moesten doen naar met zoveel klanten is dat gewoon niet te doen. Debiteurenbeheer niet professioneel, je mist dingen. Noem het maar een kleine investering was het en zelfs dat werd teveel gevonden. Ik heb gebruikgemaakt van het feit dat de CFO toch gingn wisselen, dus ik heb gewoon tegen de vnieuwe cfo gezegd: joh. Dat was wel akkoord voor. Dus ik heb bij deze getekend en toen was er geen enkel probleem, maar ja, als je te lang gaat overleggen en iets de week gaat leggen, dan gebeurt dat nooit. Dat is mijn gevoe

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

---

o **Lacking alignment between business strategy and goals versus processes and technical environment (13)**

**13 Quotations:**

**1:5 We hebben een van een lijst van systemen processen, mensen die er in i..... (2879:3560) - D 1: DV interview.DOC**

We hebben een van een lijst van systemen processen, mensen die er in ieder geval uitgaan dat wat er vandaag is voldoende is, dat we dat maximaal moeten gebruiken, dat we dat meer moeten benutten. Ik denk ook dat een uitdaging is dat we een tekort hebben aan analytische medewerkers, scorings specialisten. Want als je heel veel data gaat toevoegen moet dat op een bepaald moment toch omgezet worden in een in een soort van inzicht. Het is niet alleen een kwestie van meer data krijgen of aangeleverd krijgen, maar mensen moeten geholpen worden om die data te kunnen begrijpen en het moet omgezet worden in de score of iets anders wat iets toevoegt. Daar moet je over kunnen nadenken.

**1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust

mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

**1:33 Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door g..... (15375:16224) - D 1: DV interview.DOC**

Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door gewoon te aanvaarden dat niet de omzet, maar de winstgevendheid gedurende een paar jaar laag zal zijn omdat er gewoon geïnvesteerd wordt, dan is het ook. Dat is ook een beetje fake. Dus je gaat niet alleen over, willen we dat toen met ondersteund worden, die alleen door mijn woord, maar ook in ik denk dat ons team dan dat wilde. Het is daarom dat we met elkaar proberen te werken (Be, Ne, Lux en de verschillende 'lagen'/verantwoordelijkheden). Maar dat is nu niet voldoende en dus te zwak op het ogenblik om aan die visie bij te kunnen dragen. Die visie komt niet door in de andere lagen, omdat t enerzijds – ik heb ook gezegd – ik er een Calimero effect is: dat moet ook geld tegenover staan, om wat dingen door te voeren en zo bij te kunnen dragen aan de visie.

**2:60 Ik denk, als je daar (EXCO), als je daar de vragen gaat stellen – ik d..... (29479:29637) - D 2: JK interview**

Ik denk, als je daar (EXCO), als je daar de vragen gaat stellen – ik denk niet dat je de antwoorden daar kan vergelijken met andere antwoorden (vab Benelux org)

**4:4 En we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet invester..... (1321:1562) - D 4: MO interview.DOC**

En we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet investeren in het maken van die veranderingen en het up to date brengen van onze technologie op het niveau van de concurrentie en op het niveau dat onze klanten van ons verwachten.

**5:16 Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen..... (5661:6755) - D 5: TC interview.DOC**

Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen strategisch operationeel business beter op elkaar wil gaan afstemmen, dan betekent dat eh dat je een betere doorstroming moet hebben in een wereld die snel verandert en steeds sneller verandert. Betekent dat dat je een structuur moet hebben die voldoende flexibiliteit toelaat? Eh om op die voortdurend veranderende omgeving in te spelen? En dat Betekent ook vaak dat ze dan eh meer in resources moet investeren zelfs wanneer je op dezelfde technologische stek blijft. Dan betekent dat bijvoorbeeld ja, dat je misschien meer developers geld moeten hebben, omdat je snel dat bepaalde zaken moet gaan opleveren of omdat je jouw werk moet gaan aanpassen. Nu, als je dat slim aanpakt, valt best mee hoor, want het probleem, wat je vaak ziet, is dat bedrijven met methodes van het verleden proberen om de toekomst te tackelen. En dat lukt dus niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten gejaagd. Als CEO methodes aanpast aan de eenentwintigste eeuw, dan valt dat eigenlijk relatief meer hoor die meer kos

**5:21 en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bi..... (7935:8369) - D 5: TC interview.DOC**

en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bijvoorbeeld een klacht komt van klanten die zeggen van eh. Dit is alweer veranderd. Waarom doen jullie dat en dan wordt dat geëscaleerd naar de directie de directie paniek heeft? Wat van die klanten heeft door die irritatie het contract geannuleerd waardoor je dan ziet is dat er dan onmiddellijk teruggeschakeld wordt en op een o p de oude manier van werken wordt?

**5:24 op dat moment wordt er vaak - ik zeg niet altijd – wel vaak in klassie..... (8902:9316) - D 5: TC interview.DOC**

op dat moment wordt er vaak - ik zeg niet altijd – wel vaak in klassieke bedrijven – een altares is daar geen uitzondering op. Wordt er dan op dat moment teruggegrepen naar methodes die ouwe methodes die zowel duur, want dan moet je dan, haal je het mexicaanse leger binnen en dan van van generaal tot sergeant. En plotseling is jouw hele eh die een structuur die heel flexibel en was weg en al die overhead prees

**5:43 kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag..... (21399:21936) - D 5: TC interview.DOC**

kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag aansluiten op de informatie en applicatie laag binnen ons bedrijf.

00:28:16 Speaker 1: Ja, daar zal is, altijd is altijd het moeilijkste. Ik net al een voorbeeld van gehad. De de twee eerste op mekaar laten aansluiten gaat meestal relatief vlot, omdat strategie vertaald wordt naar een businessplan. Zeg maar en of je doe en je technologische stek. Dus de applicatie die daaronder zit, ja goed, ik heb daar net het voorbeeld gegeven van hoe dat soms helemaal niet moet

**5:82 een heel concreet voorbeeld, maar ik ga hier doen. Een een vooruitzien..... (55150:55842) - D 5: TC interview.DOC**

een heel concreet voorbeeld, maar ik ga hier doen. Een een vooruitziend eh persoon binnen binnen het partner netwerk heeft een eigen app ontwikkeld met een heel low budget, maar die toch wel eh iets is waarvan je je mag verwachten dat het in de markt gaat aanslaat. Maar hij heeft dat op zijn in Nederland gedaan. Maar nogmaals, budget, het ziet er helemaal niet slecht, hè. Het is natuurlijk nog niet perfect en daar komt plotseling een technisch iemand achter die eh helemaal niet betrokken is bij dat project die in plaats zijn van hé tof dat je daar ontwikkeld. Dat een tof dat je dat je al zover verzet, let bulters, denkt denk ik het perfect. Wat is de reactie? Jij had niet mogen doen.



**6:8 Dus de flexibiliteit in systemen om snel iets te kunnen toevoegen of t..... (3182:3361) - D 6: CdG interview.DOC**

Dus de flexibiliteit in systemen om snel iets te kunnen toevoegen of te verwijderen of naar een plan klaar te maken voor een eindklant. Dat is, denk ik, tot op heden nog lastig.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignen met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijk de budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:20 En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die cha..... (16251:16664) - D 7: PM**

En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn

---

o **Legacy systems and environment (34)**

**34 Quotations:**

**1:1 legacy systemen – en dat is zowel technisch maar met het systeem bedoe..... (1479:1732) - D 1: DV interview.DOC**

legacy systemen – en dat is zowel technisch maar met het systeem bedoel je ook dat je data moet aanleveren in een bepaald formaat bijvoorbeeld aan het WWN (worldwide network die data opslaat in een global database van alle internationale data partners)

**1:2 Hier kunnen de systemen en processen uitdagingen zijn (1836:1888) - D 1: DV interview.DOC**

Hier kunnen de systemen en processen uitdagingen zijn

**1:15 Bepaalde data kunnen we niet uitleveren of er is een bepaalde (8432:8492) - D 1: DV interview.DOC**

Bepaalde data kunnen we niet uitleveren of er is een bepaalde

**1:27 En als je in een bedrijf zit met een terugkerende omzet dan zit he waa..... (11882:12178) - D 1: DV interview.DOC**

En als je in een bedrijf zit met een terugkerende omzet dan zit he waarschijnlijk meer in een defensieve sector en zit je in een sector die elk jaar 30 procent groeit: als je niet mee groeit, dan wordt je gewoon weg gedrukt door de rest. Dan ben je gewoon verplicht om dan bold decisions te nemen

**1:53 dan is heel moeilijk is aan onze klanten om te zeggen van kijk, je heb..... (25803:26179) - D 1: DV interview.DOC**

dan is heel moeilijk is aan onze klanten om te zeggen van kijk, je hebt die data maar je moet vijf verschillende producten van ons afnemen en die wordt op zes verschillende manieren geleverd. onze medewerkers verwacht en dat we goede correcte data leveren, maar ook dat dit intern goed is voor meerdere afdelingen en processen, bijvoorbeeld ivm afrekeningen, factureren finance.

**1:55 Ik denk dat het best wel veel data – partij trouwens die langer bestaa..... (26665:27763) - D 1: DV interview.DOC**

Ik denk dat het best wel veel data – partij trouwens die langer bestaan, wel dezelfde uitdagingen hebben. Trouwens.

00:35:16 Speaker 2: Ja, klopt. Ik ben laatst met een paar gaan lunchen en die lopen deels tegen dezelfde dingen aan. Ook hebben zij daarnaast soms een iets ander probleem maar het over het algemeen hebben die wel problemen.

00:35:38 Speaker 1: dan is het toch een beetje universeel.

00:35:42 Speaker 2: Volgens mij ja ook omdat vaak als je langer bestaat als bedrijf, als data bedrijf, je allemaal aan loopt tegen data formaten, iedereen krijgt nu een beetje hetzelfde. Het is logisch dat dat je na verloop van tijd daarin terechtkomt Het was

ook een sector met maar met een relatief grote winstgevendheid. En dan kom je in een situatie dat als je op een gegeven moment minder kan investeren omdat de marges minder worden. Dan wordt er nu meer gefocust op de winst te optimaliseren. En dan blijft alles op hetzelfde niveau. Dus dat is ook een probleem die er is maar goed. Maar het klopt volledig. Ik denk dat de helft van de data partijen hetzelfde probleem heeft.

**1:72 We hebben ook heel veel mensen bij ons die die gewoon zo wel iets doet..... (34912:35304) - D 1: DV interview.DOC**

We hebben ook heel veel mensen bij ons die die gewoon zo wel iets doet omdat ze vindt het leuk idee zonder dat lijkt afgestemd is. Dat is misschien wel nodig geweest in het verleden, één van de van discussie die ik had me met Luc – is de reden dat we dan soms heel moeilijk de manager zijn is dan dat wij heel ver van Amerika zet. En als wij hetzelfde idee, dan gebeurt er gewoon helemaal niks

**1:73 Speaker 2: Dus waarom heeft België 17 aparte programmaatjes geschreven..... (35339:35620) - D 1: DV interview.DOC**

Speaker 2: Dus waarom heeft België 17 aparte programmaatjes geschreven voor klanten? Omdat er gewoon niemand anders was. Die deed dat dus om een reden. Als we dat willen veranderen, moeten we echt op strategisch niveau meer samenwerken en dat raakt wel een culturele verandering.

**2:4 ik denk dat ik denk dat het zeker meespeelt en ook partijen in onze m..... (1889:2272) - D 2: JK interview**

ik denk dat ik denk dat het zeker meespeelt en ook partijen in onze markt stonden. We zijn straks een traditionele sector. We hebben zeker in Nederland, weinig nieuwe spelers. Veel partijen bestaan al langer of hebben hun oorsprong in samenvoeging en zijn uiteindelijk geconsolideerd. Dus we hebben ook te maken met nou ja verschillende architecturen en dat is bij ons niet anders.

**2:14 die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet h..... (8252:9061) - D 2: JK interview**

die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet helemaal noemen, maar dat is zeker niet de totale enterprise architectuur zoals je die zou willen. Dat is een architectuur die is opgebouwd eigenlijk uit verschillende laagjes in verschillende momenten van tijd gebouwd. Als je dat af scheidt, onze applicaties hebben dezelfde opbouw, dus dat die applicatie laag en onze architectuur dat die op elkaar aansluiten, ja dat gaat eigenlijk hand in hand als je de business laag pakt. Je kijkt dan namelijk ook naar wat er gevraagd wordt. Wat je waar je naartoe wil, wat je allemaal zou willen. Dan sluit dat niet meer aan bij wat we hebben. Vandaag de dag is kijkend naar de 4 lagen en je zet die onder mekaar dan zit er eigenlijk in het midden zitten er een dikke Rode lijn. Het sluit niet aan.

**2:24 In gedeelte van de flexibiliteit wordt beperkt door een enorme mate van..... (15015:15300) - D 2: JK interview**

In gedeelte van de flexibiliteit wordt beperkt door een enorme mate van kosten in onze huidige structuur of huidige architectuur. Dus misschien kan ik het een nummer drie, die in en kostenreductie, en ik denk zeker in en een gedeelte van het feit dat we ook geen aanpassingen kunnen doe

**2:25 Dit komt ook omdat we te maken hebben met bijvoorbeeld zaken die in he..... (15305:15487) - D 2: JK interview**

Dit komt ook omdat we te maken hebben met bijvoorbeeld zaken die in het verleden zijn ontwikkeld, dus dat betekent op het moment dat we daar verandering wat aanpassingen moeten doen.

**2:43 Er zijn nu klanten met zes producten die moeten zes keer naar een ander..... (22094:22384) - D 2: JK interview**

Er zijn nu klanten met zes producten die moeten zes keer naar een ander platform. Je moet de zes keer op een andere manier inloggen in een andere omgeving. Dan lijkt de data dan nog niet op elkaar, want dat één komt uit dat tonnetje en dat andere komt uit dat tonnetje en daar hebben we nog...

**2:53 r we zijn ook niet helemaal gelukkig uit mekaar gegaan met D&B. Dus we..... (27760:28110) - D 2: JK interview**

r we zijn ook niet helemaal gelukkig uit mekaar gegaan met D&B. Dus we begonnen al met een valse start. Dat speelt wel allemaal mee. Dus ik denk dat het ergens ook een stukje ja onwetendheid is waardoor die waardoor die richting uitblijft, en de laatste ontwikkelingen nu is dat we niet met een extern bureau bezig zijn om een strategie te bepalen...

**2:65 ik weet ook wel een beetje dat we in een storm zitten. Want we hebben..... (30797:31113) - D 2: JK interview**

ik weet ook wel een beetje dat we in een storm zitten. Want we hebben ook nog allemaal migratie. En we hebben dit – en we hebben dat sowieso, maar daar geldt natuurlijk hetzelfde voor migratie die wij die wij die wij doen. Intern is ook allemaal gericht op het in stand te houden van ons van onze 360 graden wereld.

**2:67 En de bedoel kijk naar kijkt naar alles wat we faciliteren, ook binnen..... (31158:31439) - D 2: JK interview**

En de bedoel kijk naar kijkt naar alles wat we faciliteren, ook binnen dat binnen binnen het Engage traject waar alles nu alles is gemaakt om alles te kunnen blijven ondersteunen. Terwijl als je eerst een richting kiest, kun je volgens mij ook dat traject gewoon wat beperkter doen

**2:68 Maar goed de nogmaals, het is gewoon waar we in zitten en dan is het i..... (31565:31782) - D 2: JK interview**

Maar goed de nogmaals, het is gewoon waar we in zitten en dan is het is niet gezegd dat het bij andere partijen anders is – het is zeker anders bij andere partijen – maar niet per se beter, maar het is wel constatering

**3:1 itdaging, nieuwe sowieso hebben is, is data, ontsluiting, zeg maar, wa..... (247:383) - D 3: AL interview.DOC**

itdaging, nieuwe sowieso hebben is, is data, ontsluiting, zeg maar, want we hebben heel veel data die we niet aan klanten kunnen leveren.

**3:3 Dus daar heb je heel weinig aan effe kijken. Ja, nog een uitdaging is..... (385:489) - D 3: AL interview.DOC**

Dus daar heb je heel weinig aan effe kijken. Ja, nog een uitdaging is wel die die afhankelijkheid van D&B

**3:10 we hebben bepaalde legacy oplossingen of systemen die we nog steeds no..... (4268:4428) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben bepaalde legacy oplossingen of systemen die we nog steeds nodig hebben, zoals de B2BG gateway met ccdp, waarvan de respons tijden ja gewoon slecht zijn

**3:14 proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gek..... (5742:5966) - D 3: AL interview.DOC**

proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gekomen ben bijna drie jaar geleden. Ja, en zo zo zijn er nog wel andere processen die je elke keer weer anders lopen, zeg maar waar gewoon geen proces is.

**3:18 ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard a..... (8281:8433) - D 3: AL interview.DOC**

ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard aan vastgehouden wordt aan die die methodiek en ook op die manier van denken, zeg ma

**3:34 kijken naar naar hoe we projecten aanpakken, methodiek die we daar geb..... (14374:14527) - D 3: AL interview.DOC**

kijken naar naar hoe we projecten aanpakken, methodiek die we daar gebruiken en als je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aanpa

**3:46 we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt..... (17803:18351) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt de project, maar ook ook gewoon het beleid dat we nu nu alles alles naar binnen aantrekken zijn qua hosting en weet ik wat allemaal.

00:23:47

00:23:48 Speaker 2: Ja, ik zou echt precies het tegenovergestelde doen en zo veel mogelijk outsourcen er gewoon laten hosten. Dat is ook een beetje de aanpak van tegenwoordig, tenzij je tenzij een goede reden het om die te doen.

00:24:06 Speaker 1: Ja.

00:24:06 Speaker 2: Nou ja, naar mijn inziens hebben we die goede reden niet.

**3:71 en één ding qua qua cultuur weet je nog steeds wel. Wat je veel merkt..... (32223:32523) - D 3: AL interview.DOC**

en één ding qua qua cultuur weet je nog steeds wel. Wat je veel merkt is dat nou ja zeker de Benelux erg gewend is om aan D&B te hangen. En zeg maar dus die die switch naar we moeten we onze eigen producten gaan doen en dat daar ook echt tijd in steken en dat ondersteunen. Dat werkt vaak nog niet ec

**3:76 moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganis..... (34019:34173) - D 3: AL interview.DOC**

moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganisatie naar een organisatie die die zelf innoveert en daar ook op op focust. Zeg maar.

**4:2 Als we specifiek naar onze producten en onze data kijken, is dat we de..... (336:1020) - D 4: MO interview.DOC**

Als we specifiek naar onze producten en onze data kijken, is dat we de diensten niet altijd op het beste niveau aan de klanten kunnen leveren, ongeacht of we daadwerkelijk over de data beschikken en in theorie in staat zijn om deze te verstrekken of een mogelijke oplossing voor de klant. Ja, omdat we veel te veel systemen en veel te veel databases hebben en bepaalde dingen toegankelijk zijn voor bepaalde soorten deliveries (data) en bepaalde dingen zijn niet zo zeker. Data elementen kunnen alleen via API worden geleverd. Andere data-elementen kunnen alleen geleverd worden voor Batch, bepaalde data-elementen hebben we in onze database maar kunnen helemaal niet geleverd worden.

**4:16 e naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de co..... (5180:5378) - D 4: MO interview.DOC**

e naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de concurrentie en de snelheid van service en je noemde al Nike en Basecamp, ik denk dat het ook verband houdt met legacy systems. Ja.

**5:1 Ik denk dat de belangrijkste dingen waar we tegen aanlopen – eh het fe..... (653:1108) - D 5: TC interview.DOC**

Ik denk dat de belangrijkste dingen waar we tegen aanlopen – eh het feit dat we als bedrijf een hele legacy met ons meeslepen. Dat komt uiteraard uit de historie van die D&B. Dat komt uit de fusie van Altares en D&B Benelux, maar dat heeft heel wat implicaties, zowel technisch gezien als praktisch gezien op alle transformaties die we willen doen om deze organisatie klaar te stomen voor de toekomst en veel van uitdagingen komen voort uit die legacy,

**5:12 Maar het is niet dat iedereen even ver is of heel veel partijen die li..... (4095:4258) - D 5: TC interview.DOC**

Maar het is niet dat iedereen even ver is of heel veel partijen die lijken en als je langer bestaat, natuurlijk altijd wat legacy. Dus is de uitdaging ook het grote

**5:51 Is gezegd hebt, is relatief complex en not uit of de box. En dan zie i..... (26832:27096) - D 5: TC interview.DOC**

Is gezegd hebt, is relatief complex en not uit of de box. En dan zie ik het niet standaard blauwdruk voor een algemene enterprise architectuur. maar door de jaren heen, heb ik er ook nog niet zo heel veel gezien bedrijven met een historische waar waar dat zo is

**5:52 We zitten er met een aantal factoren die de complexiteit verhogen en d..... (27464:27793) - D 5: TC interview.DOC**

We zitten er met een aantal factoren die de complexiteit verhogen en die we ook niet kunnen wegcijferen, en ik geef je een voorbeeld, een belangrijke, een belangrijke parameter bij ons in heel wat omgevingen zowel finance zelf, customer operations is usage. . Waarom wel? Een groot deel van ons businessmodel is daarop gebaseerd.

**5:53 Mmm, wij hebben nu eenmaal door de amnier waarop wij zaken doen, een h..... (27838:28149) - D 5: TC interview.DOC**

Mmm, wij hebben nu eenmaal door de amnier waarop wij zaken doen, een heel diverse bronnen om die switch te gaan en te integreren in ons systeem. Dat kunnen wij niet veranderd als D&B morgen beslist om een ander, een andere systeem op te zetten en dat hebben ze gedaan. Ja, dat hebben, we daar niks op te zeggen

**7:26 Nee, maar het is ook extreem ingewikkeld met zoveel systemen, ja dus d..... (26761:27028) - D 7: PM**

Nee, maar het is ook extreem ingewikkeld met zoveel systemen, ja dus de en en ja dus, daar moet je, ja het eigenlijk gewoon een aantal mensen voor nodig die daar die daar continu bezig zijn en dan die gaan dan zeg maar die organisatie- of culturele wijzigingdoorvoeren

---

o **Partner structure (8)**

**8 Quotations:**

**3:2 Dus daar heb je heel weinig aan effe kijken. Ja, nog een uitdaging is..... (385:488) - D 3: AL interview.DOC**

Dus daar heb je heel weinig aan effe kijken. Ja, nog een uitdaging is wel die die afhankelijkheid van D&

**3:14 proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gek..... (5742:5966) - D 3: AL interview.DOC**

proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gekomen ben bijna drie jaar geleden. Ja, en zo zo zijn er nog wel andere processen die je elke keer weer anders lopen, zeg maar waar gewoon geen proces is.

**3:71 en één ding qua qua cultuur weet je nog steeds wel. Wat je veel merkt..... (32223:32523) - D 3: AL interview.DOC**

en één ding qua qua cultuur weet je nog steeds wel. Wat je veel merkt is dat nou ja zeker de Benelux erg gewend is om aan D&B te hangen. En zeg maar dus die die switch naar we moeten we onze eigen producten gaan doen en dat daar ook echt tijd in steken en dat ondersteunen. Dat werkt vaak nog niet ec

**3:76 moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganis..... (34019:34173) - D 3: AL interview.DOC**

moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganisatie naar een organisatie die die zelf innoveert en daar ook op op focust. Zeg maar.

**4:44 oen we het over API's hadden, hadden we een heel goed team. We werken..... (20118:20463) - D 4: MO interview.DOC**

oen we het over API's hadden, hadden we een heel goed team. We werken er keihard aan, maar we zijn afhankelijk van Dun en Bradstreet en vaak komen de issues die we daar vandaan hebben. Dus zelfs als we dingen aan onze kant zouden veranderen, zou het dat probleem niet oplossen, omdat we daarvoor nog steeds afhankelijk zijn van dun en Bradstreet.

**5:52 We zitten er met een aantal factoren die de complexiteit verhogen en d..... (27464:27793) - D 5: TC interview.DOC**

We zitten er met een aantal factoren die de complexiteit verhogen en die we ook niet kunnen wegcijferen, en ik geef je een voorbeeld, een belangrijke, een belangrijke parameter bij ons in heel wat omgevingen zowel finance zelf, customer operations is usage. . Waarom wel? Een groot deel van ons businessmodel is daarop gebaseerd.

**5:53 Mmm, wij hebben nu eenmaal door de amnier waarop wij zaken doen, een h..... (27838:28149) - D 5: TC interview.DOC**

Mmm, wij hebben nu eenmaal door de amnier waarop wij zaken doen, een heel diverse bronnen om die switch te gaan en te integreren in ons systeem. Dat kunnen wij niet veranderd als D&B morgen beslist om een ander, een andere systeem op te zetten en dat hebben ze gedaan. Ja, dat hebben, we daar niks op te zeggen

**6:7 het world wide network dan dat we daadwerkelijk verkopen/uitleveren..... (2775:3181) - D 6: CdG interview.DOC**

het world wide network dan dat we daadwerkelijk verkopen/uitleveren. Maar omdat we eigenlijk dus nu nog zo verweven zijn in een bepaald vast stramien van dun & bradstreet, leveren wij op dit moment gewoon te veel data op aan onze partners en te veel data. Ja, dat is eigenlijk zonde, want misschien dat je die data wel zelf al met tegen de meerprijs kunnen verkopen als daar inderdaad een noodzaak toe is.

---

o **Resistance (15)**

**15 Quotations:**

**1:58 stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf..... (29830:30172) - D 1: DV interview.DOC**

stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**2:19 Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moet..... (13102:13180) - D 2: JK interview**

Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moeten zijn.

**2:21 Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden. (13973:14038) - D 2: JK interview**

Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden.

**2:75 Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat j..... (35291:35482) - D 2: JK interview**

Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat je inderdaad ook tegen politiek aanloopt en dat je tegen allerlei allerlei en dat je elke keer stakeholders moet meekrijgen

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:65 aar dat is een houding die er dan die die blijkbaar een bepaalde manie..... (29038:29149) - D 3: AL interview.DOC**

aar dat is een houding die er dan die die blijkbaar een bepaalde manier in zit.

00:37:43 Speaker 2: Dat klopt.

**4:19 Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben w..... (5807:6189) - D 4: MO interview.DOC**

Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt

**5:44 Vaak van die leren als je een heel concreet voorbeeld, en ik weet niet..... (22067:22219) - D 5: TC interview.DOC**

Vaak van die leren als je een heel concreet voorbeeld, en ik weet niet of dat ik dan nog zijn en die opname maar goed, ik zal niet te veel namen noemen.

**5:54 Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we..... (29020:29589) - D 5: TC interview.DOC**

Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we knikkeren dat er gewoon uit en zetten daar een ander systeem neer. Oh: wacht: wacht, wacht, wacht, wacht dan dan ga ik plots effe. De hielen in het zand zetten en zeggen van wat je nu gaat doen, is in volle vlucht. De rechtervleugel van jou vliegtuig eraf aan de andere vleugel opzetten. Volgens mij heeft nog nooit iemand eerder dat succesvol gedaan en ik raad het je ook niet aan om het te doen, wacht misschien tot we de eerste tussenlanding maken en dan die vleugel eraf en zet hem er dan aan.

**5:65 Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is..... (40095:40765) - D 5: TC interview.DOC**

Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is gewoon omdat kinderen ziek wordt vertrokken, dus in dat systeem. Dan zit daar revenue recognition achter. Dan zit daar facturatie achter zaken die je niet maar effetjes apostelen yuri kan gaan aanpassen.

00:51:00 Speaker 2: Nee.

00:51:02 Speaker 1: Het is een voorbeeld en en en dat is nu echt downside tot in heel concreet voorbeeld. Maar maar dat moet je ook op het hogere niveau gaan zien.

00:51:11 Speaker 2: Ja, je moet gaan begrijpen waarom je dingen moet doen en het bredere plaatje in beeld.

00:51:17 Speaker 1: En dan plots en dan bots je op de typische weerstand bij elke transformatie.

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:67 Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel..... (41663:41983) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel een heel interessante elementen achter waarom ze weerstand bieden. Dan kan je een gesprek hebben, leggen maar als ze permanent op een standpunt blijven dan moet je die die groep gewoon isoleren en zeggen, sorry maar daar ga ik geen energie in stoppen

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**7:22 En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad. 00:22:26 Speaker..... (17137:17427) - D 7: PM**

En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad.

00:22:26 Speaker 1: Nee, maar dat.

00:22:27 Speaker 2: Als je, als je duidelijk bent in je communicatie door de bedrijven heen, dan dan.

00:22:33 Speaker 1: Dan is dat wat.

00:22:34 Speaker 2: Dan zou dr, ook wat minder weerstand hebben.

---

- **Stakeholder support (46)**

#### **46 Quotations:**

##### **1:4 discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel..... (2524:2832) - D 1: DV interview.DOC**

discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel heel ver af van onze core business. Gaat het wel iets toevoegen voor onze van onze klanten? Ader voorbeeld: we hebben veel discussie had rond PSD2. Ik ben een voorstander van om die data toe te voegen, hè. Dat is niet bij iedereen zo.

##### **1:12 Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten..... (6250:6492) - D 1: DV interview.DOC**

Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten vloeien in de rest van de organisatie. Als je dat niet doet, dan krijg je de funding niet. Momenteel kijkt met hier alleen op korte termijn en is het een soort wespen nest.

##### **1:16 Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is..... (8757:8907) - D 1: DV interview.DOC**

Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is de EXCO, waar soms mensen van Naxicap (shareholder/de investeerder) bij zitten.

##### **1:19 Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je an..... (9468:9663) - D 1: DV interview.DOC**

Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je andere mensen voor nodig en je hebt mensen nodig die die dan met strategie als als een soort van van fulltime job bezig zijn

##### **1:20 wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wor..... (10182:10431) - D 1: DV interview.DOC**

wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wordt al gauw moeilijk. Als je moeilijk kunt aantonen wat iets gaat of moet gaan opleveren is de beslissing genomen. Als het aantoonbaar is dat het snel iets oplevert heb je meer kans

##### **1:23 fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt h..... (11414:11690) - D 1: DV interview.DOC**

fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt het op neer). bijvoorbeeld: ik heb het gekocht voor tien keer is de EBITA, je kan het verkopen voor 12 keer dan verkoop ik het dus dat dat het is. Het is ook de, het is ook de tijdsduur van de aandeelhouders.

##### **1:24 at voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voo..... (11697:11880) - D 1: DV interview.DOC**

at voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft van de sector, zal waarschijnlijk grotere beslissingen nemen.

##### **1:28 maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit..... (12268:12624) - D 1: DV interview.DOC**

maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit. Het hangt dus van heel wat verschillende zaken af, hoe dat de aandeelhouder in zit en ook wat voor beslissingen er worden genomen. En het is een soort van matrix, hè, voor welke tijdsperiode zit de aandeelhouder erin, watvoor investeerder is het en ook van in wat voor sector je zit.

##### **1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

##### **1:34 Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkel..... (16225:16500) - D 1: DV interview.DOC**

Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.

**1:56 Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want a..... (28847:29013) - D 1: DV interview.DOC**

Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want als je dit goed wilt doen en het helemaal wilt invoeren, dan heb je ook een aparte afdeling nodig.

**1:61 Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat i..... (30822:30909) - D 1: DV interview.DOC**

Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat ik nu zie gebeuren.

**1:63 Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik d..... (32085:32641) - D 1: DV interview.DOC**

Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik dat zou doen? Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren. Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan d strategie en zo kijken of dit aan sluit. Als de business en de strategie meer aansluiten zou goed zijn. Dit zou fantastisch zijn, maar er is nu een gedeelte van de mensen/stakeholders, die niet (vooruit) wil .

**2:12 Heel concreet, je geeft eigenlijk aan h  van in het begin van het inte..... (6253:7255) - D 2: JK interview**

Heel concreet, je geeft eigenlijk aan h  van in het begin van het interview dat het momenteel een uitdaging is van ons bedrijf nu dat er eigenlijk niet echt een visie is over hoe iets ingericht zou moeten zijn als ik kijk naar enterprise architectuur. Dus in principe geef je daarmee volgens mij aan dat er nu vanuit boven in de organisatie dus niet echt een support is voor het afstemmen van de verschillende lagen van een mogelijke EA.

00:08:29 Speaker 2: Mee eens ja, klopt.

00:08:31 Speaker 1: Dat komt er een beetje neer op dat er eigenlijk gebrek aan stakeholder support is.

00:08:40 Speaker 2: Ja, nou ja goed, ja, ja, zo zou je dat wel zo zou je dat zo wij dat we kunnen zeggen van ja, ik weet niet of het echt is aan support, maar ja, zolang je niet met alle stakeholders. Nou ja, dezelfde kant op vaak hetzelfde bootje dus aan de kant opgaat, denk je dat het heel lastig is om wat goed te hebben. En ik weet niet of je dat al vindt dat als support kunnen noemen. Maar daar begint het wel mee.

**2:17 moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo ve..... (11665:11959) - D 2: JK interview**

moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

**2:18 volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het b..... (12529:13056) - D 2: JK interview**

volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn.

00:16:26 Speaker 2: Ja klopt. Ik denk wel dat als het een juiste de business case is, dan zal dat best ondersteund worden. Maar het zal allemaal een korte terugverdientijd moeten hebben. En dat sluit een beetje aan op het korte termijn verhaal.

**2:21 Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden. (13973:14038) - D 2: JK interview**

Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden.

**2:58 : Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar m..... (29199:29433) - D 2: JK interview**

: Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar maar dit ligt niet in de Benelux, dit soort zaken, die strategie ligt echt op groepsniveau. Dat is echt allemaal EXCO. Nu wijzen de neuzen niet dezelfde kant op.

**2:62 : Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je k..... (29660:29783) - D 2: JK interview**

: Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt niet uit deze business en ik denk dat dat lastig i

**2:75 Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat j..... (35291:35482) - D 2: JK interview**

Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat je inderdaad ook tegen politiek aanloopt en dat je tegen allerlei allerlei en dat je elke keer stakeholders moet meekrijgen

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**



Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:61 n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua i..... (27700:28114) - D 3: AL interview.DOC**

n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua infrastructuur en de teams die daar zitten meer medewerking winnen. Dus is die het echt mogelijk maken om iets om iets op te leveren en ook daar ja gewoon de de nieuwste technologie voor gebruiken, of dat ze in Elk veel voor openstaan daar iets mee te doen, zeker als dat als dat je oplossingen of wat dan ook gewoon veel efficiënter kan maken.

**3:72 een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee..... (32679:32989) - D 3: AL interview.DOC**

een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee. Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**3:77 we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewer..... (34337:35000) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewerkers die gewoon volledig op innovatie zitten en niks anders hoeven te doen. Het is voor iedereen iets wat ze erbij doen, omdat ze nou ja dat een warm hart toedragen of dat belangrijk vinden ofzo.

00:44:50 Speaker 1: Maar daarmee zijn wel mensen die wel willen, maar dan ja niet de ruimte of de krijgen, of je moet ook wel gewoon goed doen, dan moet je er wel focus op hebben.

00:44:59 Speaker 2: Ja.

00:45:00 Speaker 1: Ja, dan weet je wel dat het eigenlijk bedoeld te mislukken of niet te slagen.

00:45:04 Speaker 2: Ja, het is een structurele aanpak voor innovatie is nodig, ook inderdaad.

**4:12 We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moe..... (3830:4235) - D 4: MO interview.DOC**

We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moesten uitzoeken of we het konden. En soms, als we daadwerkelijk een oplossing vinden, ontdekken we dat er iets mis mee is. En de technologie moet dan gefixt of aangepast worden. Onze technologie moet iets maken. En om een akkoord te krijgen, kan het weken duren. En daarna zou het nog weken duren voordat het ontwikkeld en getest is.

**4:19 Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben w..... (5807:6189) - D 4: MO interview.DOC**

Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt

**4:20 Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of..... (6544:6721) - D 4: MO interview.DOC**

Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of soms hangt het af van een case of.

00:08:43

Spreker 1: Ik denk dat ik steeds vaker nee zou zeggen, omdat.

**4:21 ooral recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege..... (6734:7142) - D 4: MO interview.DOC**

oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege de veranderingen in Frankrijk en de veranderingen in eigendom van producten, wil niemand daadwerkelijk eigenaar worden van bepaalde dingen en neemt men dus geen ownership/verantwoordelijkheid. Het wordt vaak een soort hot potatoe.. waarbij mensen de verantwoordelijkheid bij iemand anders neerleggen en niemand er eigenaar van wil worden.

**4:22 Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijke..... (7164:7334) - D 4: MO interview.DOC**

Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijk om iemand eigenaar te laten worden van een probleem of om iets te laten gebeuren als we dat hebben

**5:19 Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klant..... (7146:7931) - D 5: TC interview.DOC**

Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klanten portaal dat moet ontwikkeld worden en waarbij je dat dan gezegd wordt geven aan die dat dat team. Of deze teams die dit moeten doen, moeten we voldoende vrijheid geven. Ze daar dat ze heel snel kunnen inspelen op veranderende markt, situaties of op veranderen de technologie die beschikbaar komt. Dus we hebben daar dan een relatief klein team zitten van zes of zeven mensen die die hele Marktplaats. Die hele portal moet een onderhouden hebben die veel autonomie en veel beslissing dat die mensen wel weten wat eindbestemming is, maar dat dat de weg daar naartoe de route daarnaartoe, vaak ja, op korte termijn, heel snel moet aangepast worden, omdat je snel moet schakelen omwille van een verandering in de markt

**5:34 kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk..... (14574:15093) - D 5: TC interview.DOC**

kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk in zijn. Ja, ik heb die support altijd gekregen. Betekent dat dat je altijd de beslissing krijgt die je wilt – ik kreeg die je wil, nee, natuurlijk niet, hè, maar ik de de toegang tot de stakeholders. En als ik dan zeg de stakeholders in in mijn geval, ik spreek in ieder geval totaliteit van EXCO, maar in mijn geval zijn dit belangrijkste stakeholders. Die zitten allemaal in in het zowel business wise als als als strategisch gezien ehm

**5:35 ké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen. 00:21:50 Speaker 1:..... (16241:16497) - D 5: TC interview.DOC**

ké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen.

00:21:50 Speaker 1: Supporters niet hetzelfde van carte blanche. Natuurlijk, hè. Nee, ik heb geen, ik heb geen blanco cheque, eh jammer genoeg, maar het luisterend oor en de directe toegang, ja die is er.

**5:38 Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is..... (18589:18746) - D 5: TC interview.DOC**

Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is en die op morgen of overmorgen – en dat vind ik, en dat en dat dat dat mis ik wel. Ja.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:48 je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingi..... (25033:25445) - D 5: TC interview.DOC**

je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen binnen de huidige architectuur, zie je dat daar dat dat eigenlijk ondersteund wordt door de strategische, waar dus het is in dit in dit geval eigenlijk een beetje. Er is komen met zn visie en de doelen die ze hebben.

00:33:18 Speaker 1: Ehm is die laag. Is die laag zich bewust van de tekortkomingen van de architectuur? Ik denk dat wel

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huid..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigr..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back office systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:22 enk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk..... (16951:17828) - D 6: CdG interview.DOC**

enk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, priorisering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

**7:19 Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo..... (14960:15409) - D 7: PM**

Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo en en waarom mensen iets wel of niet ergens voor open staan .

00:19:59 Speaker 1: Ja, nee, dat klopt. Inderdaad, en dan kijk Frankrijk is iets meer een softwarebedrijf dan de blxs organisatie en vanuit blx worden wel dingen gedaan, maar dat wordt niet met met Frankrijk gealigned, hè. Dus daar is niet zozeer overeenstemming over bepaalde dingen aangepakt. ik zou dat wel doen..

---

## ○ Traditional business (8)

### 8 Quotations:

#### **1:29 ijkbijvoorbeeld als payment service provider ben dan je bent vijf jaar..... (12679:13082) - D 1: DV interview.DOC**

ijkbijvoorbeeld als payment service provider ben dan je bent vijf jaar eerder gestart. Als je dan niet beetje bold risico's neemt en niet ruw te werk gaat dan ben je er na vandaag niet meer blijkt. Atos worldline blijft nog steeds over er nog een paar van die moderne startups. Een paar jaar terug zijn allerlei andere zelfde soort instanties over genomen of gestopt omdat ze gewoon niet meer door konden

#### **2:5 , ik denk dat het ik denk dat dat makkelijker is om met een dergelijke..... (2307:2477) - D 2: JK interview**

, ik denk dat het ik denk dat dat makkelijker is om met een dergelijke architectuur te beginnen dan om een bestaande omgeving om te zetten in een dergelijke architectuur.

#### **2:6 Veel partijen bestaan al langer of hebben hun oorsprong in samenvoegin..... (2068:2272) - D 2: JK interview**

Veel partijen bestaan al langer of hebben hun oorsprong in samenvoeging en zijn uiteindelijk geconsolideerd. Dus we hebben ook te maken met nou ja verschillende architectures en dat is bij ons niet anders.

#### **2:17 moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo ve..... (11665:11959) - D 2: JK interview**

moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

#### **3:15 nfrastructuur, vermoedelijk en ook hoe we dat hoe we dat aanpakken. Vo..... (5120:5326) - D 3: AL interview.DOC**

nfrastructuur, vermoedelijk en ook hoe we dat hoe we dat aanpakken. Volgens mij is het allemaal op redelijk. Niet per se achterhaalde technologie, maar wel technologie die al wat langer mee draait.

00:07:10

#### **5:15 tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling..... (4992:5285) - D 5: TC interview.DOC**

tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling van vier of vijf mensen gaat, springt naar 14 15 personen. En dan ontstaan er plotseling wel weer van die kleine en er wordt plots moeilijker om dat onder controle te houden. En dan wordt je wel weer opnieuw met problemen.

#### **6:38 zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor..... (30756:31345) - D 6: CdG interview.DOC**

zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genooddakt zijn een noodsprong te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen , dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk.

#### **7:26 Nee, maar het is ook extreem ingewikkeld met zoveel systemen, ja dus d..... (26761:27028) - D 7: PM**

Nee, maar het is ook extreem ingewikkeld met zoveel systemen, ja dus de en en ja dus, daar moet je, ja het eigenlijk gewoon een aantal mensen voor nodig die daar die daar continu bezig zijn en dan die gaan dan zeg maar die organisatie- of culturele wijzigingdoorvoeren

---

## ○ Vision (44)

### 44 Quotations:

#### **1:18 Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je an..... (9467:9712) - D 1: DV interview.DOC**

Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je andere mensen voor nodig en je hebt mensen nodig die die dan met strategie als als een soort van van fulltime job bezig zijn en die ook verder kijken dan alleen maar vandaag

**1:21 Eigenlijk heb je het beeld al geschetst: als er geen aantoonbare roi i..... (10751:11247) - D 1: DV interview.DOC**

Eigenlijk heb je het beeld al geschetst: als er geen aantoonbare roi is of een korte termijn of het complex is, dan is het eigenlijk altijd al wel nee (het antwoord). Zeg ik dat goed of niet.?

00:14:30 Speaker 2: Ja. Maar het is ook afhankelijk van wat de visie is van de van de DSE. Het hangt van de aandeelhouder af: De ene komt er voor tien jaar in. Dan heb je als aandeelhouder een andere houding dan wanneer een aandeelhouder er voor een paar jaar in zit en er redelijk snel weer uit stapt.

**1:28 maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit..... (12268:12624) - D 1: DV interview.DOC**

maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit. Het hangt dus van heel wat verschillende zaken af, hoe dat de aandeelhouder in zit en ook wat voor beslissingen er worden genomen. En het is een soort van matrix, hè, voor welke tijdsperiode zit de aandeelhouder erin, watvoor investeerder is het en ook van in wat voor sector je zit.

**1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

**1:32 unt in je visie nu wel zeggen zeggen van kijk, wij willen bijvoorbeeld..... (15105:15344) - D 1: DV interview.DOC**

unt in je visie nu wel zeggen zeggen van kijk, wij willen bijvoorbeeld de Marktplaats worden van data. We hebben de grote naam/ al een bepaalde brand, die betrouwbaar is en iedereen wil wel bij ons komen voor data (dit linkt naar de visie).

**1:33 Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door g..... (15375:16224) - D 1: DV interview.DOC**

Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door gewoon te aanvaarden dat niet de omzet, maar de winstgevendheid gedurende een paar jaar laat lager zal zijn omdat er gewoon geïnvesteerd wordt, dan is het ook. Dat is ook een beetje fake. Dus je gaat niet alleen over, willen we dat toen met ondersteund worden, die alleen door mijn woord, maar ook in ik denk dat ons team dan dat dat wilde. Het is daarom dat we met elkaar proberen te werken (Be, Ne, Lux en de verschillende 'lagen'/verantwoordelijkheden). Maar dat is nu niet voldoende en dus te zwak op het ogenblik om aan die visie bij te kunnen dragen. Die visie komt niet door in de andere lagen, omdat t enerzijds – ik heb ook gezegd – ik er een Calimero effect is: dar moet ook geld tegenover staan, om wat dingen door te voeren en zo bij te kunnen dragen aan de visie.

**1:34 Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkel..... (16225:16500) - D 1: DV interview.DOC**

Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.

**1:41 Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook ov..... (18931:19247) - D 1: DV interview.DOC**

Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn.

**1:50 Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die u..... (22138:22736) - D 1: DV interview.DOC**

Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die uit de industrie komt In het laatste geval is het dan waarschijnlijk ook meer aan het management om zo een architectuur op te zetten dat je zegt van kijk, we willen voorkomen dat iedereen al een richting op gaat, maar tegelijkertijd ook ook zorgen dat er een visie is. Dat komt dan va het hoogste niveau. Het hangt er echt van af hoe dicht dat ze betrokken zijn bij het bedrijf en in hoeverre is de kennis hebben van de business zelf: het is om het even of dit nu een data bedrijf is of of iets anders. Dit is iets algemeen.

**1:62 Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker..... (31526:32080) - D 1: DV interview.DOC**

Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker beter. Dan moet je wel starten met een duidelijke visie. Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende kennis is en gehaald kan worden in de business. Het zijn de data en hoe het proces wat vandaag moeilijk is dan moet je kijken hoe ver dit uit elkaar ligt. As het strategisch niveau naar links wil en hete data gedeelte zegt, we willen naar rechts, dan wordt het oorlog als er een investering nodig is.

Over een ideale situatie heb ik niet echt nagedacht

**2:1 ik denk dat het feit dat de richting die we op moeten gaan nog niet vaststaat..... (241:394) - D 2: JK interview**

ik denk dat het feit dat de richting die we op moeten gaan nog niet vaststaat, wat ervoor zorgt dat we geen juiste architectuur beslissing kunnen nemen.

**2:2 Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal..... (835:1317) - D 2: JK interview**

Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal is of gewenst is, maar ik denk dat het ook voor heel veel partijen in de utopie fase zit. Ook als ik kijk naar andere marktpartijen op sommige vlakken, waar ik goed zicht op heb (want ik zit er diep in geworteld), op hoe dat bij anderen gaat. En natuurlijk kijken we kritisch naar onszelf. Maar ik kan eigenlijk nu geen marktpartij opnoemen, dus een andere service providers, die dit wel heeft/goed op orde heeft.

**2:12 Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het interview..... (6253:7255) - D 2: JK interview**

Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het interview dat het momenteel een uitdaging is van ons bedrijf nu dat er eigenlijk niet echt een visie is over hoe iets ingericht zou moeten zijn als ik kijk naar enterprise architectuur. Dus in principe geef je daarmee volgens mij aan dat er nu vanuit boven in de organisatie dus niet echt een support is voor het afstemmen van de verschillende lagen van een mogelijke EA.

00:08:29 Speaker 2: Mee eens ja, klopt.

00:08:31 Speaker 1: Dat komt er een beetje neer op dat er eigenlijk gebrek aan stakeholder support is.

00:08:40 Speaker 2: Ja, nou ja goed, ja, ja, zo zou je dat wel zo zou je dat zo wij dat we kunnen zeggen van ja, ik weet niet of het echt is aan support, maar ja, zolang je niet met alle stakeholders. Nou ja, dezelfde kant op vaak hetzelfde bootje dus aan de kant opgaat, denk je dat het heel lastig is om wat goed te hebben. En ik weet niet of je dat al vindt dat als support kunnen noemen. Maar daar begint het wel mee.

**2:16 Maar het heeft ook te maken met dat alle mensen op groepsniveau er eigenlijk allemaal, ja tien maanden a 16 maanden Max voortwee jaar op die plek zitten en ik denk dat voor een dergelijk ingrijpend iets dan moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen (11458:11814) - D 2: JK interview**

Maar het heeft ook te maken met dat alle mensen op groepsniveau er eigenlijk allemaal, ja tien maanden a 16 maanden Max voortwee jaar op die plek zitten en ik denk dat voor een dergelijk ingrijpend iets dan moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen

**2:18 volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn. (12529:13056) - D 2: JK interview**

volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn.

00:16:26 Speaker 2: Ja klopt. Ik denk wel dat als het een juiste de business case is, dan zal dat best ondersteund worden. Maar het zal allemaal een korte terugverdientijd moeten hebben. En dat sluit een beetje aan op het korte termijn verhaal.

**2:20 ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden..... (13492:13895) - D 2: JK interview**

ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur.

**2:35 Of het kan ook zijn dat een deel misschien dat wel heeft en een deel niet..... (18460:18686) - D 2: JK interview**

Of het kan ook zijn dat een deel misschien dat wel heeft en een deel niet of sluit het weer aan op wat je net zei dat de groep die er momenteel zit (korte termijn visie), omdat op groepsniveau besloten dat dat niet zou hebben.

**2:46 Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business..... (25272:25467) - D 2: JK interview**

Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business waarin we zitten moet hebben, maar om daar te komen moet je eerst en dat is het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen

**2:48 Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet weten wat er gebeurt. Je moet kijken naar de markt en bepalen welke kant je op wilt gaan (25790:25960) - D 2: JK interview**

Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet je moet weten wat er gebeurt. Je moet kijken naar de markt en bepalen welke kant je op wilt gaan

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:64 k denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met..... (30155:30600) - D 2: JK interview**

k denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met zn allen gaan worden financial voor de compliance, en we stoppen met een aantal. We stoppen met de, ik noem maar wat we stoppen met crm en stoppen met deze mensen stoppen met zn. Maar dit is onze focus. Gewoon alleen dit en alles alle effort die we doen, die richten we daarop. Dan moet je eens kijken hoeveel geld er resources en hoe je dan kunt hebben op zo een dat bereik.

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:17 us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wor..... (7440:8226) - D 3: AL interview.DOC**

us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaalde IT beslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36 Speaker 2: Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later leverje t op zeg maar. (top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

**3:46 we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt..... (17803:18351) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt de project, maar ook ook gewoon het beleid dat we nu nu alles alles naar binnen aantrekken zijn qua hosting en weet ik wat allemaal.

00:23:47

00:23:48 Speaker 2: Ja, ik zou echt precies het tegenovergestelde doen en zo veel mogelijk outsourcen er gewoon laten hosten. Dat is ook een beetje de aanpak van tegenwoordig, tenzij je tenzij een goede reden het om die te doen.

00:24:06 Speaker 1: Ja.

00:24:06 Speaker 2: Nou ja, naar mijn inziens hebben we die goede reden niet.

**3:48 Ik denk alleen dat dat het idee van wat goed ingerichte architectuur o..... (18912:19022) - D 3: AL interview.DOC**

Ik denk alleen dat dat het idee van wat goed ingerichte architectuur onduidelijk is: ik twijfel over die inhoud

**3:55 precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je d..... (24521:25081) - D 3: AL interview.DOC**

precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je daar eh, ja dat je daar een visie en strategie mag verwachten. En ook wel nou ja, hij level doelen waar naartoe gewerkt kan worden. Ja, goed, ik denk dat dat door moet vloeien naar die business lagen. Zou je ja, iets iets van het productmanagement of totdat het management of wat dan ook moeten hebben? Wat nou ja, kijk naar die die hele doelen en daar ah precieze doelen van maakt en ook al gaat bedenken van nou ja, wat voor oplossingen, wat voor producten, gaan we daarvoor inzetten.

**4:28 k denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (d..... (10910:11391) - D 4: MO interview.DOC**

k denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (de CEO) en wat zijn begrip en wat zijn ideeën zijn. We zien hem elk kwartaal op een townhall meeting of zoiets en hij komt met een toespraak. Maar ik weet niet echt wat hij denkt in termen van praktische doelen van wat dan ook. En we weten een beetje meer over David, maar ik denk niet dat David echt macht heeft voor dingen van dit niveau, voor de beslissingen die op dit moment een impact hebben op het bedrijf.

**4:32 het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat..... (13404:13495) - D 4: MO interview.DOC**

het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat de prioriteiten zijn.

**4:51 , dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat a..... (25066:25181) - D 4: MO interview.DOC**

, dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat alles in overeenstemming moet zijn met elkaar.

**5:30 Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel..... (11860:12154) - D 5: TC interview.DOC**

Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel ook denk ik dan een gebrek aan vertrouwen, wel vertrouwen in de toekomstvisie die je hebt als vertrouwen in de mensen waar je meewerkt en vandaar te het antwoord op jouw vraag van zijn dan inherent meer kosten aan verbonden

**5:37 aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr..... (17531:18217) - D 5: TC interview.DOC**

aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr – dan heb ik daar waarschijnlijk zeg maar in veel gevallen een en en veel minder concrete visie op dan de chief technology officer die vaak uit die wereld komt. Maar misschien heeft die dan weer de te beperkte en geestige eh technische visie op de zaak en verliest hè, het strategisch hij of zij, want in ons geval is dat een verlies die dan de bredere strategische of de toekomstvisie. Dus vandaar in mijn geval ik werk dus in hoofdzaak met het is komen. Wanneer het erop aankomt om om beslissingen uiteraard alle strategische beslissingen moeten nemen, dan merk je daar een grote diversiteit en dus is dat begrip.

**5:38 Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is..... (18589:18746) - D 5: TC interview.DOC**

Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is en die op morgen of overmorgen – en dat vind ik, en dat en dat dat dat mis ik wel. Ja.

**5:42 Speaker 1: Eerst effe het hier en nu en dan morgen en ov. Mijn insteek..... (21252:21353) - D 5: TC interview.DOC**

Speaker 1: Eerst effe het hier en nu en dan morgen en ov. Mijn insteek is net het tegenovergestelde.

**5:50 Maar dat hangt ook een beetje samen, misschien meer met als jij de inv..... (26313:26733) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dat hangt ook een beetje samen, misschien meer met als jij de investeerde bent of de CEO dan zeggen misschien wat meer een beslissing, wat meer, misschien met een korte termijn in beeld waardoor je misschien zeggen: nee, we gaan dit niet veranderen, verbeteren terwijl iemand anders. Misschien zou zeggen van nou ja, ik zie daar wel wat in om het te verbeteren, want op den duur of op termijn hebben we daar meer aan

**5:68 , want die hebben dat – dan zijn ze naar bepaalde concrete beslissinge..... (43668:43943) - D 5: TC interview.DOC**

, want die hebben dat – dan zijn ze naar bepaalde concrete beslissingen. Ja, dan komt die korte termijn visie, of die die visie van het hier en nu eh heeft soms wel. Vaak heeft dat een praktische, die bijvoorbeeld dat met de aandeelhouder en zegt dit van de. Dit wil ik eerste

**5:70 Ik wil eerst zien dat dat de van het bedrijf verhoogde en en al de res..... (43990:44144) - D 5: TC interview.DOC**

Ik wil eerst zien dat dat de van het bedrijf verhoogde en en al de rest man, dat zien. Bijvoorbeeld nu wil ik en waarom je toch omdat jullie wil verkopen.

**6:1 denk allereerst dat we onszelf nog steeds aan het uitvinden zijn en he..... (333:615) - D 6: CdG interview.DOC**

denk allereerst dat we onszelf nog steeds aan het uitvinden zijn en het vinden in de vorm van: we zijn een internationaal bedrijf, hè met verschillende locaties. Rotterdam Amsterdam, Brussel, Parijs, Lyon. Maar ondanks dat kunnen we elkaar nog niet echt vinden en in elkaar inleven

**6:4 Elk jaar zijn we bezig met een budget met investering, benodigdheden,..... (2054:2145) - D 6: CdG interview.DOC**

Elk jaar zijn we bezig met een budget met investering, benodigdheden, waar willen we groeien

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:2 Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beet..... (1227:2219) - D 7: PM**

Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beetje gebrek is aan support van de stakeholders die dat eigenlijk wel tot daar naar beneden door moeten voeren.

00:02:01 Speaker 1: Ja, precies kijken, dan moeten we hadden hoe in organisaties in mijn optiek is, is dat je zeg maar over wat je wilt bereiken, en dat doe je dus niet alleen op sales startup, maar dat kijk inderdaad op alle operationele zaken. En vanuit die doelen ga je strategische doelstellingen formuleren: ga je doelen stellen, zeg maar op operationeel gebied en is dat alleen maar doet op sales. Eh. Ja, dan dan dan bereik je dus niet hetgene wat je eigenlijk zou willen bereiken, namelijk hè. De missie van je bedrijf en als ik al zei, ze zei ik ik ik. bij mij is niet bekend wat hun strategische doel is. Naast het geduld. Wat wil je voor een bedrijf worden? Hoe wil je jezelf positioneren in de markt, de ene leverancier, oké, maar daar t wat mij betreft niet een een goede, misschien gedachte achter.



**7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

**7:10 Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg ma..... (7732:8270) - D 7: PM**

Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg maar in alles wat jullie willen of.

00:10:14 Speaker 1: Jawel, ja, ja, wat dat betreft is dat we best een aardige relatie van het best goed begrijp je inderdaad ehm en het wordt wel gedeeldm, die visie maatr omdat er geen geen geheel/idee groter is, is het moeilijk om te bepalen of het in hun eigen visie past of in hun eigen is. Misschien dus, zolang het goed gaat, blijft het waarschijnlijk op deze manier zou doen, omdat er nog geen, ja, geen geen algehele focus is.

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

**External challenges:**

*Table 55: codes External challenges and grounded and Code Groups*

Code	Grounded	Code Groups
o Competition (6)	6	DSE Challenges External challenges DSE AS-IS
o Continuous changes in processes (11)	11	DSE Challenges External challenges DSE AS-IS
o Innovation (2)	2	External challenges
o Speed of data services (10)	10	External challenges DSE AS-IS
o Structure of the data of different sources (8)	8	External challenges

**Project: Scriptie EA**

Report created by schre on 19-11-2020

**Code Report**

(5) codes

Local filters:

Show codes in group External challenges

**o Competition (6)**

**6 Quotations:**

**4:14 We lopen dus ver achter op de concurrentie wat betreft de snelheid van..... (4256:4348) - D 4: MO interview.DOC**

We lopen dus ver achter op de concurrentie wat betreft de snelheid van de geleverde service.

**4:16 e naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de co..... (5180:5378) - D 4: MO interview.DOC**

e naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de concurrentie en de snelheid van service en je noemde al Nike en Basecamp, ik denk dat het ook verband houdt met legacy systems. Ja.

**4:30 Onze kansen om op deze markt te concurreren tot twee om onszelf te mak (13082:13151) - D 4: MO interview.DOC**

Onze kansen om op deze markt te concurreren tot twee om onszelf te mak

**4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC**

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

**6:29 daar daar weer een stukje concurrentie, ja waar je eigenlijk moeilijk..... (22342:22594) - D 6: CdG interview.DOC**

daar daar weer een stukje concurrentie, ja waar je eigenlijk moeilijk mee kan schakelen. Want als je concurrent wel die twee kan aanbieden – en wij kunnen dat schijnbaar niet matchen van onze kostprijs structuur, dan heb je daar natuurlijk een probleem.

**7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

---

o **Continuous changes in processes (11)**

**11 Quotations:**

**1:8 als er iets aangepast of veranderd moet worden geldt bijvoorbeeld als..... (1902:2238) - D 1: DV interview.DOC**

als er iets aangepast of veranderd moet worden geldt bijvoorbeeld als je meer of nieuwe data wilt verkrijgen om op te nemen in de database, dat, zoals bij elke verandering, je ook de mensen moet meekrijgen, dus we hebben al heel veel data en voor heel stuk van de medewerkers en er geldt dat je die mee moet krijgen, van hoog tot laag.

**1:9 Een uitdaging kan ook zijn dat je continu je processen aan moeten pass..... (3581:4218) - D 1: DV interview.DOC**

Een uitdaging kan ook zijn dat je continu je processen aan moeten passen Stel, je wilt meer doen met die data (er meer uithalen), dan kan het zijn dat je iets in het proces moet veranderen, dus meer analisten hebben die je er echt iets mee kunnen.

00:05:31 Speaker 2: Inderdaad, dat klopt, het gaat ook over aanpassen van het proces.. Iedereen binnen de data omgeving/wereld heeft wel te maken met legacy systemen of een omgeving. Je hebt ook te maken met de legacy en hoe het te visualiseren, dat moet je kunnen. Bijvoorbeeld: je kunt wel de data hebben, je systemen, maar je moet ook de de producten hebben om hette kunnen uitleveren.

**1:74 En dan als dat aangepast is. Dan gaan we eens even kijken naar hoe het..... (35809:36199) - D 1: DV interview.DOC**

En dan als dat aangepast is. Dan gaan we eens even kijken naar hoe het proces loopt. Voorbeeld: ik heb een vraag van de klant. Ik ga dan niet zelf proberen oplossen. Ik ga gewoon kijken wat wat past in in onze strategische visie. En dan gaan we dat meenemen in het verhaal/de nodige oplossingk. Dus als we het culturele soort kunnen aanpassen – en dat zal waarschijnlijk de processen raken ,

**2:11 aanpassen van processen. 00:06:09 Speaker 2: Ja, dat is een mooi antwo..... (4567:5016) - D 2: JK interview**

aanpassen van processen.

00:06:09 Speaker 2: Ja, dat is een mooi antwoord, denk ik, want dat zou dat. Als je, als je dit accepteert, een dergelijke structuur, dan zou dat geen uitdaging mogen zijn als ik hem even totaal maar er plassen aan onze organisatie. Ja dus een uitdaging, ja, want dat kost geld en de mensen dr voor nodig en de kennis. En als je geen goede richting heb je processen niet goed dus, ja, bij ons is het zeker zekere uitdaging.

**3:13 00:07:10 Speaker 1: Ja, oké en zie jij ook is precies wat? Zie jij dat..... (5318:5966) - D 3: AL interview.DOC**

00:07:10 Speaker 1: Ja, oké en zie jij ook is precies wat? Zie jij dat er dat onze bedrijf aanloopt tegen het continu veranderen van proces, of dat soort eigenlijk steeds processen aan moeten passen? Of Helemaal niet of misschien voor een deel.

00:07:29 Speaker 2: Ja, absoluut ja, die processen dat, dat zie je best, wel veel zeker bij onboarding (van klanten) heb je dat veel. En voor het aanvragen van D+ credentials, dat proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gekomen ben bijna drie jaar geleden. Ja, en zo zo zijn er nog wel andere processen die je elke keer weer anders lopen, zeg maar waar gewoon geen proces is.

**4:19 Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben w..... (5807:6189) - D 4: MO interview.DOC**

Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt

**4:33 omdat dit ook zou betekenen dat mensen dingen anders moeten doen en me..... (13501:13632) - D 4: MO interview.DOC**

omdat dit ook zou betekenen dat mensen dingen anders moeten doen en mensen in het algemeen ook ongemakkelijk zijn over verandering.

**5:16 Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen..... (5661:6755) - D 5: TC interview.DOC**

Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen strategisch operationeel business beter op elkaar wil gaan afstemmen, dan betekent dat eh dat je een betere doorstroming moet hebben in een wereld die snel verandert en steeds sneller veranderd. Betekent dat dat je een structuur moet hebben die voldoende flexibiliteit toelaat? Eh om op die voortdurend veranderende omgeving in te spelen? En dat Betekent ook vaak dat ze dan eh meer in resources moet investeren zelfs wanneer je op dezelfde technologische stek blijft. Dan betekent dat bijvoorbeeld ja, dat je misschien meer developers geld moeten hebben, omdat je snel dat bepaalde zaken moet gaan opleveren of omdat je jouw werk moet gaan aanpassen. Nu, als je dat slim aanpakt, valt best mee hoor, want het probleem, wat je vaak ziet, is dat bedrijven met methodes van het verleden proberen om de toekomst te tackelen. En dat lukt dus niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten gejaagd. Als CEO methodes aanpast aan de eenentwintigste eeuw, dan valt dat eigenlijk relatief meer hoor die meer kos

**6:3 In het verleden was dat groter dan dat het nu is. We komen steeds verd..... (1300:1512) - D 6: CdG interview.DOC**

In het verleden was dat groter dan dat het nu is. We komen steeds verder naar elkaar toe, maar ja, onder tijdsdruk is daar soms te weinig aandacht aan procesvoering en dus voor de juiste inrichting als zodanig.

**6:38 zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor..... (30756:31345) - D 6: CdG interview.DOC**

zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genooddakt zijn een noodsprong te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen, dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk.

**7:20 En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die cha..... (16251:16664) - D 7: PM**

En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn

---

o Innovation (2)

**2 Quotations:**

**3:76 moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganis..... (34019:34173) - D 3: AL interview.DOC**

moet je ook wel echt echt die switch maken van een een partnerorganisatie naar een organisatie die die zelf innoveert en daar ook op op focust. Zeg maar.

**3:77 we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewer..... (34337:35000) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewerkers die gewoon volledig op innovatie zitten en niks anders hoeven te doen. Het is voor iedereen iets wat ze erbij doen, omdat ze nou ja dat een warm hart toedragen of dat belangrijk vinden ofzo.

00:44:50 Speaker 1: Maar daarmee zijn wel mensen die wel willen, maar dan ja niet de ruimte of de krijgen, of je moet ook wel gewoon goed doen, dan moet je er wel focus op hebben.

00:44:59 Speaker 2: Ja.

00:45:00 Speaker 1: Ja, dan weet je wel dat het eigenlijk bedoeld te mislukken of niet te slagen.

00:45:04 Speaker 2: Ja, het is een structurele aanpak voor innovatie is nodig, ook inderdaad.

---

## o Speed of data services (10)

### 10 Quotations:

#### 2:10 snelheid van echt de data service is wat je moet leveren richting je k..... (4243:4535) - D 2: JK interview

snelheid van echt de data service is wat je moet leveren richting je klanten? Merk je daar nog een extra uitdaging hebben of een uitdaging? Of valt het eigenlijk al mee? Is het met name dan datgene wat je net zegt.

00:05:56 Speaker 2: Ik zie ik: zie de snelheid niet zozeer aan een uitdaging.

#### 3:10 we hebben bepaalde legacy oplossingen of systemen die we nog steeds no..... (4268:4428) - D 3: AL interview.DOC

we hebben bepaalde legacy oplossingen of systemen die we nog steeds nodig hebben, zoals de B2BG gateway met ccdp, waarvan de respons tijden ja gewoon slecht zijn

#### 3:11 aan de andere kant en welke webserver van eh van D&B zoals D+. Dat re..... (4511:4659) - D 3: AL interview.DOC

aan de andere kant en welke webserver van eh van D&B zoals D+. Dat reageert gewoon hartstikke snel en daar geen klachten over. Zo zou het moeten zijn

#### 3:15 infrastructuur, vermoedelijk en ook hoe we dat hoe we dat aanpakken. Vo..... (5120:5326) - D 3: AL interview.DOC

infrastructuur, vermoedelijk en ook hoe we dat hoe we dat aanpakken. Volgens mij is het allemaal op redelijk. Niet per se achterhaalde technologie, maar wel technologie die al wat langer mee draait.

00:07:10

#### 4:7 een van de uitdagingen die ik heb genoemd het aantal datasources of ty..... (2125:2381) - D 4: MO interview.DOC

een van de uitdagingen die ik heb genoemd het aantal datasources of typen datasources welke moet toenemen en de frequentie waarmee deze worden gekoppeld aan het type datasources, dan denk ik of ja, het is het soort databronnen en dat het aantal databronnen

#### 4:10 En denk je ook dat het de snelheid is van dataservice een uitdaging is..... (3468:3664) - D 4: MO interview.DOC

En denk je ook dat het de snelheid is van dataservice een uitdaging is of niet?

00:04:37

Spreek 1: Ja, ik zag die vraag op de vragenlijst en ik denk dat we een probleem hebben met onze snelheid.

#### 4:13 We lopen dus ver achter op de concurrentie wat betreft de snelheid van..... (4255:4348) - D 4: MO interview.DOC

We lopen dus ver achter op de concurrentie wat betreft de snelheid van de geleverde service.

#### 4:15 als we het hebben over de snelheid, als we het hebben over standaardop..... (4862:5148) - D 4: MO interview.DOC

als we het hebben over de snelheid, als we het hebben over standaardoplossingen die we hebben, als je een product koopt, moet je inloggen en ben je klaar om te gaan. Als je een API koopt, denk ik dat vooral wij met onze nieuwste API's de snelheid van data daar hebben. Het is uitstekend.

#### 4:16 e naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de co..... (5180:5378) - D 4: MO interview.DOC

e naar complexere oplossingen kijken, ja, dan lopen we achter op de concurrentie en de snelheid van service en je noemde al Nike en Basecamp, ik denk dat het ook verband houdt met legacy systems. Ja.

**6:6 flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja..... (2306:2667) - D 6: CdG interview.DOC**

flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja openstaan voor verandering als het gaat om een nieuwe data, bronnen aanboren, ET cetera. Om die makkelijk in onze database te kunnen bouwen en ondervangen, is niet vanzelfsprekend en volgens mij gaat dat vrij moeizaam, lastig en ja, het is toch wel iets dat aardig wat voeten in aarde heeft?

---

o **Structure of the data of different sources (8)**

**8 Quotations:**

**2:8 niet alleen de formaten maar ook de wijze waarop de bronnen als het wa..... (3124:3213) - D 2: JK interview**

niet alleen de formaten maar ook de wijze waarop de bronnen als het ware gerangschikt zijn

**2:9 Alleen op het moment dat het bijvoorbeeld de data relationeel is opge..... (3465:4170) - D 2: JK interview**

Alleen op het moment dat het bijvoorbeeld de data relationeel is opgebouwd, los van het los van het formaat, dus ik heb het meer over de over de oude rangschikking van elementen. Hoe elementen gekoppeld zijn aan elkaar. Op het moment dat het relationeel is, als alles relationeel zou zijn, dan is dat niet zo. Dan is dat niet iedereen, zn probleem. Maar wat je ziet is dat waar we jarenlang hebben gewerkt met die relationeel zijn opgebouwd, nu te maken hebt met een andere structuur van data . Kijk bijvoorbeeld naar hoe de jaarrekening is opgebouwd. Die zijn niet relationeel opgebouwd. Er zijn eigenlijk oneindige structuren. Het is heel lastig om dat te combineren met de (onze) relationele structuur.

**4:8 als we bijvoorbeeld in het geval van ons bedrijf er één zouden hebben..... (2389:2677) - D 4: MO interview.DOC**

als we bijvoorbeeld in het geval van ons bedrijf er één zouden hebben. Database voor DMV, dat zou Prime zijn, zoals ze nu proberen te doen, en alles in prime zou toegankelijk zijn via API en zou beschikbaar zijn via batch. Dat is een idee voor de toekomst, maar dat is nog niet het geval.

**4:38 iemand anders de informatie intern uit een andere bron heeft gehaald e..... (17029:17121) - D 4: MO interview.DOC**

iemand anders de informatie intern uit een andere bron heeft gehaald en het slaat nergens op

**5:4 Maar die voorbeelden kun je ook uit naar de ontelbare data sourcesdie..... (1609:1930) - D 5: TC interview.DOC**

Maar die voorbeelden kun je ook uit naar de ontelbare data sourcesdie je hebt, het al die oude legacy systemen die allemaal verschillende in verschillend qua structuur, verschillend qua platform waarop ze draaien, verschillend qua technologie. Dan moet je die eerst allemaal plat slaan, wordt niet altijd even evident is.

**5:7 Hoe komt hoe complexer jouw data structuur, hoe meer data zoals jij he..... (3108:3247) - D 5: TC interview.DOC**

Hoe komt hoe complexer jouw data structuur, hoe meer data zoals jij hebt, hoe moeilijker het wordt om daar unified view op te gaan, hebben.

**5:9 En wij hebben dan nog het voordeel binnen altares dat je niet op zoek..... (3503:3659) - D 5: TC interview.DOC**

En wij hebben dan nog het voordeel binnen altares dat je niet op zoek moet naar een unique key, bijvoorbeeld om veel van die platformen te linken met mekaar

**6:6 flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja..... (2306:2667) - D 6: CdG interview.DOC**

flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja openstaan voor verandering als het gaat om een nieuwe data, bronnen aanboren, ET cetera. Om die makkelijk in onze database te kunnen bouwen en ondervangen, is niet vanzelfsprekend en volgens mij gaat dat vrij moeizaam, lastig en ja, het is toch wel iets dat aardig wat voeten in aarde heeft?

EA Current situation AS-IS:

Table 56: codes Current situation AS-IS and grounded and Code Groups

Code	Grounded	Code Groups
○ AS IS Application layer	12	Current EA Situation DSE AS-IS
○ AS IS Bussiness layer	8	Current EA Situation DSE AS-IS
○ AS IS Information layer	14	Current EA Situation EA Adoption DSE AS-IS
○ AS IS Interconnection of EA layers	34	Current EA Situation DSE AS-IS
○ AS IS Strategic layer	13	Current EA Situation DSE AS-IS

## Project: Scriptie EA

Report created by schre on 7-11-2020

### Code Report

(5) codes

Local filters:

Show codes in group Current EA Situation

#### ○ AS-IS Application layer

##### 12 Quotations:

##### 3:58 ant die applicaties laag is me duidelijk (25598:25636) - D 3: AL interview.DOC

ant die applicaties laag is me duidelijk

##### 3:61 n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua i..... (27700:28114) - D 3: AL interview.DOC

n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua infrastructuur en de teams die daar zitten meer medewerking winnen. Dus is die het echt mogelijk maken om iets om iets op te leveren en ook daar ja gewoon de de nieuwste technologie voor gebruiken, of dat ze in Elk veel voor openstaan daar iets mee te doen, zeker als dat als dat je oplossingen of wat dan ook gewoon veel efficiënter kan maken.

##### 3:62 n ja, wat ik eerder zei: ja, die applicatie layer mag van mij ook echt..... (28166:28402) - D 3: AL interview.DOC

n ja, wat ik eerder zei: ja, die applicatie layer mag van mij ook echt wel ook echt wel een groot deel uit geoutsourced zijn, maar dat we wel natuurlijk zelf beheren, maar echt niet een server bij ons in de achtertuin te zijn. Zeg maar.

##### 4:5 n we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet investere..... (1322:1561) - D 4: MO interview.DOC

n we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet investeren in het maken van die veranderingen en het up to date brengen van onze technologie op het niveau van de concurrentie en op het niveau dat onze klanten van ons verwachten

##### 4:9 Maar zoals het nu is, hebben we al die verschillende databronnen voor..... (3059:3441) - D 4: MO interview.DOC

Maar zoals het nu is, hebben we al die verschillende databronnen voor Batch, al die verschillende API's, en de data niet. Stroom goed en correct, en het maakt het leven van iedereen een stuk moeilijker om onze klanten van dienst te zijn en ook de tijd die het kost om de oplossing te formuleren, want eerst moeten we uitzoeken hoe we dit kunnen doen en waar we deze kunnen krijgen .

##### 5:3 k geef een voorbeeld: wanneer je beslist om een nieuw facturatie syst..... (1111:1582) - D 5: TC interview.DOC

k geef een voorbeeld: wanneer je beslist om een nieuw facturatie systeem en we gaan in te voeren wat volledig gebaseerd is op de saas wereld van abonnementen en de productie van gestandaardiseerde quotes met daar voor ons gestandaardiseerde facturen. En dan wordt het moeilijk wanneer je daar heel wat legacy contracten die vaak in tailor made zijn daarin wilt absorberen. En dan gaat een groot deel van te de toegevoegde waardesysteem heeft gehad op dat moment verloren.

**5:4 Maar die voorbeelden kun je ook uit naar de ontelbare data sources die..... (1609:1930) - D 5: TC interview.DOC**

Maar die voorbeelden kun je ook uit naar de ontelbare data sources die je hebt, het al die oude legacy systemen die allemaal verschillende in verschillend qua structuur, verschillend qua platform waarop ze draaien, verschillend qua technologie. Dan moet je die eerst allemaal plat slaan, wordt niet altijd even evident is.

**5:8 at dat de die die rechtstreekse correlatie – die is er, tenzij natuur..... (3301:3501) - D 5: TC interview.DOC**

at dat de die die rechtstreekse correlatie – die is er, tenzij natuurlijk dat al die ook dit soort is, technologisch op hetzelfde platform zitten en dezelfde structuur hebben. Maar vaak is dat niet zo

**6:8 Dus de flexibiliteit in systemen om snel iets te kunnen toevoegen of t..... (3182:3361) - D 6: CdG interview.DOC**

Dus de flexibiliteit in systemen om snel iets te kunnen toevoegen of te verwijderen of naar een plan klaar te maken voor een eindklant. Dat is, denk ik, tot op heden nog lastig.

**6:9 We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar..... (4420:5466) - D 6: CdG interview.DOC**

We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar ook tegelijkertijd usage uit gehaald wordt. Nou, dat hebben we gemigreerd naar een nieuw platform en in zo'n geval lijkt het wel eens of te veel gefocust wordt op de techniek, in eerste instantie om de onderliggende randzaken, maar dat de essentiële zaken als gewoon oké. Maar wat als we live zijn en daar nou eigenlijk bepaalde analyses op willen draaien of gewoon een basisinformatie uit willen laten rollen? Ja, daar is dan dus niet over nagedacht, of dat is nog niet beschikbaar. En dan zie je dus eigenlijk wel dat dat ja, wat voor de één heel belangrijk is, en dat is waarschijnlijk het applicatie gedeelte, hè, de techniek die aan de achterkant zit, die prevaleert, waarbij uiteindelijk degene die dr mee moet werken en uiteindelijk ook output moet krijgen over alle ins en outs, ja, die ontbreekt dan volledig, met als gevolg dat dat dat je aan de achterkant van de voorkant eigenlijk alles maar maar nu wil moet gaan oplossen om in ieder geval nog iets te fabriceren.

**7:6 de grap is natuurlijk wel dat wij dus nu eigenlijk wel bestuurd zouden..... (4395:4632) - D 7: PM**

de grap is natuurlijk wel dat wij dus nu eigenlijk wel bestuurd zouden moeten worden door altares, en dat is eigenlijk deze beslissingen ook vanuit de altares zouden moeten komen. Ja, ouders die komen niet. Nou begint een beetje te komen.

**7:20 En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die cha..... (16251:16664) - D 7: PM**

En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn

---

o **AS-IS Business layer**

**8 Quotations:**

**1:14 business laag gaat dan vragen stellen aan de andere (laag) en die kan..... (7942:8311) - D 1: DV interview.DOC**

business laag gaat dan vragen stellen aan de andere (laag) en die kan antwoorden, het is dan afhankelijk van het type probleem of de business laag iets passends aan het aan het strategisch niveau voorstellen. Het probleem dat je soms hebt, is dat de strategische laag te weinig kennis heeft om dat te beoordelen. Het is soms al moeilijk om alles heel concreet te maken.

**2:13 als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als..... (7807:8128) - D 2: JK interview**

als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als je dat afzetten tegen zeg maar even tegen je applicatie laag. Dan is dat er en dan werkt dat als je het afzetten tegen wat de business eigenlijk wil en waar je ook strategisch gezien naartoe zou moeten gaan. En dan zit daar een volgens mij gat tussen

**2:14 die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet h..... (8252:9061) - D 2: JK interview**

die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet helemaal noemen, maar dat is zeker niet de totale enterprise architectuur zoals je die zou willen. Dat is een architectuur die is opgebouwd eigenlijk uit verschillende laagjes in verschillende momenten van tijd gebouwd. Als je dat af scheidt, onze applicaties hebben dezelfde opbouw, dus dat die applicatie laag en onze architectuur dat die op elkaar aansluiten, ja dat gaat eigenlijk hand in hand als je de business laag pakt. Je kijkt dan namelijk ook naar wat er gevraagd wordt. Wat je waar je naartoe wil, wat je allemaal zou willen. Dan sluit dat niet meer aan bij wat we hebben. Vandaag de dag is kijkend naar de 4 lagen en je zet die onder mekaar dan zit er eigenlijk in het midden zitten er een dikke Rode lijn. Het sluit niet aan.

**5:32 at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je..... (13346:14070) - D 5: TC interview.DOC**

at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je merkt dat binnen een altares dat en wanneer een crisismoment is dat er dan vaak teruggevallen wordt op de methodiek om dan eh alles onder controle te willen hebben. En dan krijg je plots dat

daar wel in is Connectie ontstaat om dan bijvoorbeeld te de strategische laag en de informatie laag en dat je het dan merkt dat eh de ene mee geëvolueerd is met de andere en plotseling niet meer in staat is om bijvoorbeeld de informatie aantal liever een andere strategische laag die die nodig heeft om bepaalde beslissingen te nemen, maar de vraag is, dan moet dat dan op dat niveau beslist worden? Kun je daar niet gewoon door de business leer laten beslissen.

**5:34 kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk..... (14574:15093) - D 5: TC interview.DOC**

kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk in zijn. Ja, ik heb die support altijd gekregen. Betekent dat dat je altijd de e beslissing krijgt die je wilt – ik kreeg die je wil, nee, natuurlijk niet, hè, maar ik de de toegang tot de stakeholders. En als ik dan zeg de stakeholders in in mijn geval, ik spreek in ieder geval totaliteit van EXCO, maar in mijn geval zijn dit belangrijkste stakeholders. Die zitten allemaal in in het zowel business wise als als als strategisch gezien ehm

**5:43 kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag..... (21399:21936) - D 5: TC interview.DOC**

kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag aansluiten op de informatie en applicatie laag binnen ons bedrijf.

00:28:16 Speaker 1: Ja, daar zal is, altijd is altijd het moeilijkste. Ik net al een voorbeeld van gehad. De de twee eerste op mekaar laten aansluiten gaat meestal relatief vlot, omdat strategie vertaald wordt naar een businessplan. Zeg maar en of je doe en je technologische stek. Dus de applicatie die daaronder zit, ja goed, ik heb daar net het voorbeeld gegeven van hoe dat soms helemaal niet moet

**6:9 We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar..... (4420:5466) - D 6: CdG interview.DOC**

We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar ook tegelijkertijd usage uit gehaald wordt. Nou, dat hebben we gemigreerd naar een nieuw platform en in zo'n geval lijkt het wel eens of te veel gefocust wordt op de techniek, in eerste instantie om de onderliggende randzaken, maar dat de essentiële zaken als gewoon oké. Maar wat als we live zijn en daar nou eigenlijk bepaalde analyses op willen draaien of gewoon een basisinformatie uit willen laten rollen? Ja, daar is dan dus niet over nagedacht, of dat is nog niet beschikbaar. En dan zie je dus eigenlijk wel dat dat ja, wat voor de één heel belangrijk is, en dat is waarschijnlijk het applicatie gedeelte, hè, de techniek die aan de achterkant zit, die prevaleert, waarbij uiteindelijk degene die dr mee moet werken en uiteindelijk ook output moet krijgen over alle ins en outs, ja, die ontbreekt dan volledig, met als gevolg dat dat dat je aan de achterkant van de voorkant eigenlijk alles maar maar nu wil moet gaan oplossen om in ieder geval nog iets te fabriceren.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back ofoffice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

---

o **AS-IS Information layer**

**14 Quotations:**

**3:57 ou precies en en documentatie en dat soort dingen zijn ook deel van in..... (26214:26870) - D 3: AL interview.DOC**

ou precies en en documentatie en dat soort dingen zijn ook deel van informatie.

00:34:27 Speaker 1: lijkt mij ook daaronder hangen, ja, als de documentatie.

00:34:33 Speaker 2: Ja, nou ja, precies dat dan in de ideale situatie, dan heb je daar dus ook zat informatie voor is.

00:34:45 Speaker 1: Het wordt naar de business process van van het bedrijf, maar het is eigenlijk, het raakte heel veel, dus.

00:34:55 Speaker 2: Maar goed, ja dus dus, ja, de vervolgens heb je processen die bij zo een product worden die zijn vastgelegd, die weten hoe dat hoe dat werkt. Iedereen weet je dat kan vinden, dus één centrale hub, het waar al dat soort dingen ontstaan.

**3:59 a, bijvoorbeeld een p[lek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, maa..... (27157:27410) - D 3: AL interview.DOC**



a, bijvoorbeeld een plek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, maar ook echt dan één plek. Dat moet dan organisatiebreed gedragen worden, want het is nu elke keer weer een afdeling die zit zit te bedenken om te proberen met een wiki of wat dan ook.

**4:31 eter als bedrijf en ook waar om de informatie beter naar toe te laten..... (13161:13348) - D 4: MO interview.DOC**

eter als bedrijf en ook waar om de informatie beter naar toe te laten stromen. Om ieders leven gemakkelijker te maken, zijn er al enkele stappen die we zien die daar naartoe worden gemaakt

**4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC**

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

**4:40 grappig genoeg, ook omdat veel van onze documentatie in Frankrijk is o..... (17583:17749) - D 4: MO interview.DOC**

grappig genoeg, ook omdat veel van onze documentatie in Frankrijk is of je een Frans woord hebt in het midden van een Engelse tekst. Dus je hebt meer gezien dan ik. Ja

**5:5 hoe nadien terug te gaan transformeren in een dataware house detail we..... (1946:2078) - D 5: TC interview.DOC**

hoe nadien terug te gaan transformeren in een dataware house detail weer als die je toelaat om daar degelijke rapportering op te doen

**5:33 En dan krijg je plots dat daar wel in is Connectie ontstaat om dan bij..... (13582:13940) - D 5: TC interview.DOC**

En dan krijg je plots dat daar wel in is Connectie ontstaat om dan bijvoorbeeld te de strategische laag en de informatie laag en dat je het dan merkt dat eh de ene mee geëvolueerd is met de andere en plotseling niet meer in staat is om bijvoorbeeld de informatie aantal liever een andere strategische laag die die nodig heeft om bepaalde beslissingen te nemen

**5:77 maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwe..... (49914:50183) - D 5: TC interview.DOC**

maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwerkstructuur in plaats van een piramide, hiërarchische structuur allee het het. Het is een mooi voorbeeld daarvan is informatie, gaat veel sneller via een netwerk gaan dan via een topdown communicatie.

**6:2 Af en toe zijn de problemen die de één ervaart niet altijd in dezelfde..... (618:1298) - D 6: CdG interview.DOC**

Af en toe zijn de problemen die de één ervaart niet altijd in dezelfde als die men in andere landen ervaart, ehm, maar dat we uiteindelijk wel een organisaties gecreëerd hebben waarin maar natuurlijk mensen hebben die verantwoordelijk zijn voor de totale groep. En dan zie je wel eens een connectie ontstaan en deze connectie dan met name inderdaad op op reporting op informatie, eigenlijk hè die beschikbaar is vanuit systemen. Welke informatie is dan ook daadwerkelijk belangrijk? En ja, hoe moet de architectuur van een land –die landscape Er eigenlijk uit zien: wat zijn de behoeften en hoe moet dat praten met elkaar? Ik denk dat daar de grootste struggle nog steeds ligt

**6:9 We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar..... (4420:5466) - D 6: CdG interview.DOC**

We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar ook tegelijkertijd usage uit gehaald wordt. Nou, dat hebben we gemigreerd naar een nieuw platform en in zo'n geval lijkt het wel eens of te veel gefocust wordt op de techniek, in eerste instantie om de onderliggende randzaken, maar dat de essentiële zaken als gewoon oké. Maar wat als we live zijn en daar nou eigenlijk bepaalde analyses op willen draaien of gewoon een basisinformatie uit willen laten rollen? Ja, daar is dan dus niet over nagedacht, of dat is nog niet beschikbaar. En dan zie je dus eigenlijk wel dat dat ja, wat voor de één heel belangrijk is, en dat is waarschijnlijk het applicatie gedeelte, hè, de techniek die aan de achterkant zit, die prevaleert, waarbij uiteindelijk degene die dr mee moet werken en uiteindelijk ook output moet krijgen over alle ins en outs, ja, die ontbreekt dan volledig, met als gevolg dat dat dat je aan de achterkant van de voorkant eigenlijk alles maar maar nu wil moet gaan oplossen om in ieder geval nog iets te fabriceren.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigre..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een

klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back office systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:19 Volgens mij moet je eerst een structuur procesvoering verbeteren of in..... (15447:15783) - D 6: CdG interview.DOC**

Volgens mij moet je eerst een structuur procesvoering verbeteren of invoeren. En pas dan kan je gaan: probeer ik te analyseren van is, is de data ook het vertrouwen en kunnen we daar iets mee kunnen we het op voort te borduren, maar je kan niet van de ene naar de andere gaan zonder procesvoering of dat soort zaken op te lossen, eerst.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:38 zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor..... (30756:31345) - D 6: CdG interview.DOC**

zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genooddakt zijn een noodsprong te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen, dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk.

---

o **AS-IS Interconnection of EA layers**

**34 Quotations:**

**1:10 Als je een echte enterprise architectuur hebt geadopteerd of geïmplem..... (4239:5070) - D 1: DV interview.DOC**

Als je een echte enterprise architectuur hebt geadopteerd of geïmplementeerd, dus zijn de lagen, dus je business laag/layer, een strategie laag met je informatie laag en je applicatie laag (al je applicaties) en die op elkaar hebt aangesloten, dan kan je er meer mee (met je lage, en dus systemen en producten).

00:06:21 Speaker 2: Ja. Je moet die allemaal mooi op elkaar afstemmen, want je komt in de problemen als de doelstellingen van die verschillende lagen niet op elkaar afgestemd zijn. Als de strategische laag – als doelstelling heeft het bedrijf te verkopen of een bepaalde winst wilt genereren en de business laag wil, zoveel meer verkopen, en de data (producten) laag wil een stabiele omgeving...Met die drie voorbeelden –heb je drie verschillende doelen die waarschijnlijk heel moeilijk om elkaar af te stemmen zijn.

**1:13 Hoe is het momenteel op elkaar afgestemd? Dus de strategie laag, de bu..... (7415:7934) - D 1: DV interview.DOC**

Hoe is het momenteel op elkaar afgestemd? Dus de strategie laag, de business laag met de oplossingen en de processen, hoe linken die nu naar de informatie en the application layer.

00:10:10 Speaker 2: Ja, wat er nu gebeurt, is dat mensen vanuit vanuit de business laag of vanuit de informatie laag die eh, ja die leggen bepaalde dingen/eisen neer bij de mensen die verantwoordelijk hebben bij en die informatie krijgen ze niet, dus wat er gebeurt is dat er, zodat de doelen (per laag) niet aan elkaar gekoppeld worden.

**1:17 Soms wordt die koppeling dus gemaakt: soms is dat succesvol, soms is d..... (8952:9396) - D 1: DV interview.DOC**

Soms wordt die koppeling dus gemaakt: soms is dat succesvol, soms is dat minder succesvol. Als een verzoek/case op de lange termijn is gericht, of heel complex is of dat heel ver van de core business staat is het moeilijker die link tussen de lagen te leggen en dus is de connectie tussen die lagen dan moeilijker. Soms is het dan beter om te werken in kleine stapjes Dit is er nu met deze manier van werken. Er worden geen grote sprongengemaakt

**1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

**1:48 we hebben een paar projecten –die leuk waren maar nergens naartoe gaan..... (21133:21383) - D 1: DV interview.DOC**

we hebben een paar projecten –die leuk waren maar nergens naartoe gaan omdat ze pas na nergens in en dan na verloop van tijd bijvoorbeeld na zes maanden of een jaar nu ineens stoppen omdat ze ook niet ondersteund worden of niet meer ondersteund worden

**1:53 dan is heel moeilijk is aan onze klanten om te zeggen van kijk, je heb..... (25803:26179) - D 1: DV interview.DOC**

dan is heel moeilijk is aan onze klanten om te zeggen van kijk, je hebt die data maar je moet vijf verschillende producten van ons afnemen en die wordt op zes verschillende manieren geleverd. onze medewerkers verwacht en dat we goede correcte data leveren, maar ook dat dit intern goed is voor meerdere afdelingen en processen, bijvoorbeeld ivm afrekeningen.factureren finance.

**2:11 aanpassen van processen. 00:06:09 Speaker 2: Ja, dat is een mooi antwo..... (4567:5016) - D 2: JK interview**

aanpassen van processen.

00:06:09 Speaker 2: Ja, dat is een mooi antwoord, denk ik, want dat zou dat. Als je, als je dit accepteert, een dergelijke structuur, dan zou dat geen uitdaging mogen zijn als ik hem even totaal maar er plassen aan onze organisatie. Ja dus een uitdaging, ja, want dat kost geld en de mensen dr voor nodig en de kennis. En als je geen goede richting heb je processen niet goed dus, ja, bij ons is het zeker zekere uitdaging.

**2:13 als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als..... (7807:8128) - D 2: JK interview**

als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als je dat afzetten tegen zeg maar even tegen je applicatie laag. Dan is dat er en dan werkt dat als je het afzetten tegen wat de business eigenlijk wil en waar je ook strategisch gezien naartoe zou moeten gaan. En dan zit daar een volgens mij gat tussen

**2:14 die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet h..... (8252:9061) - D 2: JK interview**

die je huidige architectuur die wij hebben, dat nee, ik zal ook niet helemaal noemen, maar dat is zeker niet de totale enterprise architectuur zoals je die zou willen. Dat is een architectuur die is opgebouwd eigenlijk uit verschillende laagjes in verschillende momenten van tijd gebouwd. Als je dat af scheidt, onze applicaties hebben dezelfde opbouw, dus dat die applicatie laag en onze architectuur dat die op elkaar aansluiten, ja dat gaat eigenlijk hand in hand als je de business laag pakt. Je kijkt dan namelijk ook naar wat er gevraagd wordt. Wat je waar je naartoe wil, wat je allemaal zou willen. Dan sluit dat niet meer aan bij wat we hebben. Vandaag de dag is kijkend naar de 4 lagen en je zet die onder mekaar dan zit er eigenlijk in het midden zitten er een dikke Rode lijn. Het sluit niet aan.

**2:40 Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op..... (21246:21538) - D 2: JK interview**

Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op allerlei verschillende manieren vast In verschillende soorten systemen leggen we nu data vast en we gaan steeds proberen om bij een bruggetjes te bouwen tussen die data. Maar er is dus zeker geen sprake van een goede laag.

**3:17 us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wor..... (7440:8226) - D 3: AL interview.DOC**

us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaaldeITbeslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36 Speaker 2: Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later leverje t op zeg maar.(top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

**3:25 het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de str..... (10672:11167) - D 3: AL interview.DOC**

het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de strategische laag naar beneden moeten vloeien naar de business laag. En nou ja, hè op op die manier naar beneden gaat. Maar je merkt nu eigenlijk dat er vanuit de business laag dingen bedacht worden of ontwikkeld worden of wat dan ook, dat die een beetje naar boven geduwd worden naar die strategische laag. Terwijl je nou ja, juist denk ik, vanuit de strategische laag wat meer, hoe noem je dat? Ja, guidance zou moeten krijgen.

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtjes op gereageerd word

**4:2 Als we specifiek naar onze producten en onze data kijken, is dat we de..... (336:1020) - D 4: MO interview.DOC**

Als we specifiek naar onze producten en onze data kijken, is dat we de diensten niet altijd op het beste niveau aan de klanten kunnen leveren, ongeacht of we daadwerkelijk over de data beschikken en in theorie in staat zijn om deze te verstrekken of een mogelijke oplossing voor de klant. Ja, omdat we veel te veel systemen en veel te veel databases hebben en bepaalde dingen toegankelijk zijn voor bepaalde soorten deliveries (data) en bepaalde dingen zijn niet zo zeker. Data elementen kunnen alleen via API worden geleverd. Andere data-elementen kunnen alleen geleverd worden voor Batch, bepaalde data-elementen hebben we in onze database maar kunnen helemaal niet geleverd worden.

**4:9 Maar zoals het nu is, hebben we al die verschillende databronnen voor..... (3059:3441) - D 4: MO interview.DOC**

Maar zoals het nu is, hebben we al die verschillende databronnen voor Batch, al die verschillende API's, en de data niet. Stroom goed en correct, en het maakt het leven van iedereen een stuk moeilijker om onze klanten van dienst te zijn en ook de tijd die het kost om de oplossing te formuleren, want eerst moeten we uitzoeken hoe we dit kunnen doen en waar we deze kunnen krijgen .

**4:24 f ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we he..... (8475:9019) - D 4: MO interview.DOC**

f ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we hebben, is dat er een grote mismatch is, oké, dat we dit goed hebben. Doelen en visie en missie die zijn gesteld, maar op dit moment hebben we geen duidelijkheid. Push of ondersteuning van het bedrijf en het management door. Help ons daarbij, want onze producten en oplossingen zijn niet op het juiste niveau. En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet,

**4:54 ja. Iedereen kijkt gewoon naar zijn eigen doel en gaat zich daarop con..... (25916:26186) - D 4: MO interview.DOC**

ja. Iedereen kijkt gewoon naar zijn eigen doel en gaat zich daarop concentreren. En misschien halen ze de doelstellingen en doen de zaken zoals wij het goed. Maar je vervult niet echt je visie en missie die je hebt opgezet. Je bereikt gewoon een paar financiële doelen.

**5:2 ik geef een voorbeeld: wanneer je beslist om een nieuw facturatie sys..... (1110:1581) - D 5: TC interview.DOC**

ik geef een voorbeeld: wanneer je beslist om een nieuw facturatie systeem en we gaan in te voeren wat volledig gebaseerd is op de saas wereld van abonnementen en de productie van gestandaardiseerde quotes met daar voor ons gestandaardiseerde facturen. En dan wordt het moeilijk wanneer je daar heel wat legacy contracten die vaak in tailor made zijn daarin wilt absorberen. En dan gaat een groot deel van te de toegevoegde waardesysteem heeft gehad op dat moment verloren

**5:5 hoe nadien terug te gaan transformeren in een dataware house detail we..... (1946:2078) - D 5: TC interview.DOC**

hoe nadien terug te gaan transformeren in een dataware house detail weer als die je toelaat om daar degelijke rapportering op te doen

**5:20 en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bi..... (7934:8369) - D 5: TC interview.DOC**

en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bijvoorbeeld een klacht komt van klanten die zeggen van eh. Dit is alweer veranderd. Waarom doen jullie dat en dan wordt dat geëscaleerd naar de directie de directie paniek heeft? Wat van die klanten heeft door die irritatie het contract geannuleerd waardoor je dan ziet is dat er dan onmiddellijk teruggeschakeld wordt en op een o op de oude manier van werken wordt?

**5:23 op dat moment wordt er vaak - ik zeg niet altijd – wel vaak in klassie..... (8902:9317) - D 5: TC interview.DOC**

op dat moment wordt er vaak - ik zeg niet altijd – wel vaak in klassieke bedrijven – een altares is daar geen uitzondering op- Wordt er dan op dat moment teruggegrepen naar methodes die ouwe methodes die zowel duur, want dan moet je dan, haal je het mexicaanse leger binnen en dan van van generaal tot sergeant. En plotseling is jouw hele eh die een structuur die heel flexibel en was weg en al die overhead prees.

**5:32 at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je..... (13346:14070) - D 5: TC interview.DOC**

at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je merkt dat binnen een altares dat en wanneer een crisismoment is dat er dan vaak teruggevallen wordt op de methodiek om dan eh alles onder controle te willen hebben. En dan krijg je plots dat daar wel in is Connectie ontstaat om dan bijvoorbeeld te de strategische laag en de informatie laag en dat je het dan merkt dat eh de ene mee geëvolueerd is met de andere en plotseling niet meer in staat is om bijvoorbeeld de informatie aantal liever een andere strategische laag die die nodig heeft om bepaalde beslissingen te nemen, maar de vraag is, dan moet dat dan op dat niveau beslist worden? Kun je daar niet gewoon door de business leer laten beslissen.

**5:43 kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag..... (21399:21936) - D 5: TC interview.DOC**

kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag aansluiten op de informatie en applicatie laag binnen ons bedrijf.

00:28:16 Speaker 1: Ja, daar zal is, altijd is altijd het moeilijkste. Ik net al een voorbeeld van gehad. De de twee eerste op mekaar laten aansluiten gaat meestal relatief vlot, omdat strategie vertaald wordt naar een businessplan. Zeg maar en of je doe

en je technologische stek. Dus de applicatie die daaronder zit, ja goed, ik heb daar net het voorbeeld gegeven van hoe dat soms helemaal niet moet

**5:57 el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen ver..... (32470:33027) - D 5: TC interview.DOC**

el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen verschillende lagen. Dus moet je zien dat je een methodologie hebt die je toelaat om dat te doen en Ja, de typische en control structuur waarbij je waterval wise die zaken had gaan afvallen, gaat dat niet lukken, hè, want, want de tijd bedankt, maak het van van dat soort van oplossingen is. Zolang dat tegen de tijd dat je het gerealiseerd hebt te lang al achterhaald is, dus je gaat je, gaat je methodologie moet aanpassen om dat in te zetten. Dat hebben we op dit moment onvoldoende.

**6:2 Af en toe zijn de problemen die de één ervaart niet altijd in dezelfde..... (618:1298) - D 6: CdG interview.DOC**

Af en toe zijn de problemen die de één ervaart niet altijd in dezelfde als die men in andere landen ervaart, ehm, maar dat we uiteindelijk wel een organisaties gecreëerd hebben waarin maar natuurlijk mensen hebben die verantwoordelijk zijn voor de totale groep. En dan zie je wel eens een connectie ontstaan en deze connectie dan met name inderdaad op op reporting op informatie, eigenlijk hè die beschikbaar is vanuit systemen. Welke informatie is dan ook daadwerkelijk belangrijk? En ja, hoe moet de architectuur van een land –die landscape Er eigenlijk uit zien: wat zijn de benodigdheden en hoe moet dat praten met elkaar? Ik denk dat daar de grootste struggle nog steeds ligt

**6:9 We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar..... (4420:5466) - D 6: CdG interview.DOC**

We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar ook tegelijkertijd usage uit gehaald wordt. Nou, dat hebben we gemigreerd naar een nieuw platform en in zo'n geval lijkt het wel eens of te veel gefocust wordt op de techniek, in eerste instantie om de onderliggende randzaken, maar dat de essentiële zaken als gewoon oké. Maar wat als we live zijn en daar nou eigenlijk bepaalde analyses op willen draaien of gewoon een basisinformatie uit willen laten rollen? Ja, daar is dan dus niet over nagedacht, of dat is nog niet beschikbaar. En dan zie je dus eigenlijk wel dat dat ja, wat voor de één heel belangrijk is, en dat is waarschijnlijk het applicatie gedeelte, hè, de techniek die aan de achterkant zit, die prevaleert, waarbij uiteindelijk degene die dr mee moet werken en uiteindelijk ook output moet krijgen over alle ins en outs, ja, die ontbreekt dan volledig, met als gevolg dat dat dat je aan de achterkant van de voorkant eigenlijk alles maar nu wil moet gaan oplossen om in ieder geval nog iets te fabriceren.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigr..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back ofice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**7:2 Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beet..... (1227:2219) - D 7: PM**

Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beetje gebrek is aan support van de stakeholders die dat eigenlijk wel tot daar naar beneden door moeten voeren.

00:02:01 Speaker 1: Ja, precies kijken, dan moeten we hadden hoe in organisaties in mijn optiek is, is dat je zeg maar over wat je wilt bereiken, en dat doe je dus niet alleen op sales startup, maar dat kijk inderdaad op alle operationele zaken. En vanuit die doelen ga je strategische doelstellingen formuleren: ga je doelen stellen, zeg maar op operationeel gebied en is dat alleen maar doet op sales. Eh, Ja, dan dan dan bereik je dus niet hetgene wat je eigenlijk zou willen bereiken, namelijk hè. De missie van je bedrijf en als ik al zei, ze zei ik ik ik. bij mij is niet bekend wat hun strategische doel is. Naast het geduld. Wat wil je voor een bedrijf worden? Hoe wil je jezelf positioneren in de markt, de ene leverancier, oké, maar daar t wat mij betreft niet een een goede, misschien gedachte achter.

**7:3 Interessant, want omdat jullie omgeving uiteindelijk wel opgenomen moet worden in de groeps omgeving, dus in de architectuur van Altares.**

Interessant, want omdat jullie omgeving uiteindelijk wel opgenomen moet worden in de groeps omgeving, dus in de architectuur van Altares.

00:03:17

00:03:19 Speaker 2: Is dat eigenlijk iets wat je nu al daarover in gesprek moet zijn, of dat dat het bekend moet zijn wat dan.

**7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

**7:6 de grap is natuurlijk wel dat wij dus nu eigenlijk wel bestuurd zouden..... (4395:4632) - D 7: PM**

de grap is natuurlijk wel dat wij dus nu eigenlijk wel bestuurd zouden moeten worden door altares , en dat is eigenlijk deze beslissingen ook vanuit de altares zouden moeten komen. Ja, ouders die komen niet. Nou begint een beetje te komen.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:9 er zijn nu nog steeds zeg maar een een ja, een een eigen bedrijf binne..... (7425:7526) - D 7: PM**

er zijn nu nog steeds zeg maar een een ja, een een eigen bedrijf binnen het bedrijf zonder bevoegdheid

---

o **AS-IS Strategic layer**

**13 Quotations:**

**1:14 business laag gaat dan vragen stellen aan de andere (laag) en die kan..... (7942:8311) - D 1: DV interview.DOC**

business laag gaat dan vragen stellen aan de andere (laag) en die kan antwoorden, het is dan afhankelijk van het type probleem of de business laag iets passends aan het aan het strategisch niveau voorstellen. Het probleem dat je soms hebt, is dat de strategische laag te weinig kennis heeft om dat te beoordelen. Het is soms al moeilijk om alles heel concreet te maken.

**2:13 als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als..... (7807:8128) - D 2: JK interview**

als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als je dat afzetten tegen zeg maar even tegen je applicatie laag. Dan is dat er en dan werkt dat als je het afzetten tegen wat de business eigenlijk wil en waar je ook strategisch gezien naartoe zou moeten gaan. En dan zit daar een volgens mij gat tussen

**2:53 r we zijn ook niet helemaal gelukkig uit mekaar gegaan met D&B. Dus we..... (27760:28110) - D 2: JK interview**

r we zijn ook niet helemaal gelukkig uit mekaar gegaan met D&B. Dus we begonnen al met een valse start. Dat speelt wel allemaal mee. Dus ik denk dat het ergens ook een stukje ja onwetendheid is waardoor die richting uitblijft, en de laatste ontwikkelingen nu is dat we niet met een extern bureau bezig zijn om een strategie te bepalen...

**2:59 die strategie ligt echt op groepsniveau. Dat is echt allemaal EXCO..... (29319:29434) - D 2: JK interview**

die strategie ligt echt op groepsniveau. Dat is echt allemaal EXCO. Nu wijzen de neuzen niet dezelfde kant op.

**3:17 us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wor..... (7440:8226) - D 3: AL interview.DOC**

us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaaldeITbeslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36 Speaker 2: Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later leverje t op zeg maar.(top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

**4:54 ja. Iedereen kijkt gewoon naar zijn eigen doel en gaat zich daarop con..... (25916:26186) - D 4: MO interview.DOC**

ja. Iedereen kijkt gewoon naar zijn eigen doel en gaat zich daarop concentreren. En misschien halen ze de doelstellingen en doen de zaken zoals wij het goed. Maar je vervult niet echt je visie en missie die je hebt opgezet. Je bereikt gewoon een paar financiële doelen.

**5:20 en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bi..... (7934:8369) - D 5: TC interview.DOC**

en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bijvoorbeeld een klacht komt van klanten die zeggen van eh. Dit is alweer veranderd. Waarom doen jullie dat en dan wordt dat geëscaleerd naar de directie de directie paniek heeft? Wat van die klanten heeft door die irritatie het contract geannuleerd waardoor je dan ziet is dat er dan onmiddellijk teruggeschakeld wordt en op een o op de oude manier van werken wordt?

**5:32 at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je..... (13346:14070) - D 5: TC interview.DOC**

at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je merkt dat binnen een altares dat en wanneer een crisismoment is dat er dan vaak teruggevallen wordt op de methodiek om dan eh alles onder controle te willen hebben. En dan krijg je plots dat daar wel in is Connectie ontstaat om dan bijvoorbeeld te de strategische laag en de informatie laag en dat je het dan merkt dat eh de ene mee geëvolueerd is met de andere en plotseling niet meer in staat is om bijvoorbeeld de informatie aantal liever een andere strategische laag die die nodig heeft om bepaalde beslissingen te nemen, maar de vraag is, dan moet dat dan op dat niveau beslist worden? Kun je daar niet gewoon door de business leer laten beslissen.

**5:34 kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk..... (14574:15093) - D 5: TC interview.DOC**

kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk in zijn. Ja, ik heb die support altijd gekregen. Betekent dat dat je altijd de e beslissing krijgt die je wilt – ik kreeg die je wil, nee, natuurlijk niet, hè, maar ik de de toegang tot de stakeholders. En als ik dan zeg de stakeholders in in in mijn geval, ik spreek in ieder geval totaliteit van EXCO, maar in mijn geval zijn dit belangrijkste stakeholders. Die zitten allemaal in in het zowel business wise als als als als strategisch gezien ehm

**5:43 kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag..... (21399:21936) - D 5: TC interview.DOC**

kun je zeggen over de mate waarin de strategische en de business laag aansluiten op de informatie en applicatie laag binnen ons bedrijf.

00:28:16 Speaker 1: Ja, daar zal is, altijd is altijd het moeilijkste. Ik net al een voorbeeld van gehad. De de twee eerste op mekaar laten aansluiten gaat meestal relatief vlot, omdat strategie vertaald wordt naar een businessplan. Zeg maar en of je doe en je technologische stek. Dus de applicatie die daaronder zit, ja goed, ik heb daar net het voorbeeld gegeven van hoe dat soms helemaal niet moet

**6:9 We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar..... (4420:5466) - D 6: CdG interview.DOC**

We hebben een back office systeem waarin facturatie plaatsvindt, maar ook tegelijkertijd usage uit gehaald wordt. Nou, dat hebben we gemigreerd naar een nieuw platform en in zo'n geval lijkt het wel eens of te veel gefocust wordt op de techniek, in eerste instantie om de onderliggende randzaken, maar dat de essentiële zaken als gewoon oké. Maar wat als we live zijn en daar nou eigenlijk bepaalde analyses op willen draaien of gewoon een basisinformatie uit willen laten rollen? Ja, daar is dan dus niet over nagedacht, of dat is nog niet beschikbaar. En dan zie je dus eigenlijk wel dat dat ja, wat voor de één heel belangrijk is, en dat is waarschijnlijk het applicatie gedeelte, hè, de techniek die aan de achterkant zit, die prevaleert, waarbij uiteindelijk degene die dr mee moet werken en uiteindelijk ook output moet krijgen over alle ins en outs, ja, die ontbreekt dan volledig, met als gevolg dat dat dat je aan de achterkant van de voorkant eigenlijk alles maar maar nu wil moet gaan oplossen om in ieder geval nog iets te fabriceren.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignen met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:11 ijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en..... (9103:9438) - D 7: PM**

ijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en en en en daar heb ik met ideeën komen, ja, dat dan ja, dan is er op zich geen geen issue, denk ik dat ja dat dat eigenlijk meer dan prima, dan wordt als er zolang als het revenue gegenereerd wordt, ja, dan is dat het goed is.

## Coding for EA Adoption EAAM

### EA Benefits:

Table 57: codes EA Benefits and grounded and Code Groups

Code	Grounded	Code Groups
o EA Benefit- Adaptability (3)	3	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Agility (3)	3	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Alignment business and IT (8)	8	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Cost reduction (16)	16	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Flexibility (11)	11	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Increase revenues (5)	5	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Make better decisions (3)	3	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Move organisation forward (4)	4	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Operational Effectiveness (7)	7	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Simplification of system or architecture management (4)	4	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit- Speak a common language (10)	10	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o EA Benefit-Win new business	8	EA Benefits EA Adoption Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o Standardisation (11)	11	EA Benefits DSE TO-BE Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)

## Project: Scriptie EA

Report created by schre on 19-11-2020

### Code Report

Selected codes (13)

#### o EA Benefit- Adaptability (3)

##### 3 Quotations:

**3:35 Elk geval adaptability (14549:14570) - D 3: AL interview.DOC**

Elk geval adaptability

**4:34 Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk g..... (15137:15660) - D 4: MO interview.DOC**

Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk gemakkelijker maken. Ja, als we ons sneller zouden kunnen aanpassen aan de altijd veranderende eisen van de markt en in staat zouden zijn om snel veranderingen door te voeren en beslissingen te nemen over dingen die verbeterd moeten worden om aan de eisen van onze klanten te voldoen. Ja. En dat gaat



ook over procesverbetering. Ja, dat geldt voor al onze processen, niet dat op veel verschillende gebieden om de zaken een stuk eenvoudiger te maken. Ja.

#### **7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teams die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

---

#### **o EA Benefit- Agility (3)**

##### **3 Quotations:**

#### **3:33 kijken naar naar hoe we projecten aanpakken, methodiek die we daar geb..... (14373:14527) - D 3: AL interview.DOC**

kijken naar naar hoe we projecten aanpakken, methodiek die we daar gebruiken en als je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aanpa

#### **4:34 Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk g..... (15137:15660) - D 4: MO interview.DOC**

Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk gemakkelijker maken. Ja, als we ons sneller zouden kunnen aanpassen aan de altijd veranderende eisen van de markt en in staat zouden zijn om snel veranderingen door te voeren en beslissingen te nemen over dingen die verbeterd moeten worden om aan de eisen van onze klanten te voldoen. Ja. En dat gaat ook over procesverbetering. Ja, dat geldt voor al onze processen, niet dat op veel verschillende gebieden om de zaken een stuk eenvoudiger te maken. Ja.

#### **5:59 Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tus..... (34072:34542) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tussen die lagen mogelijk te maken en wanneer dit telkens teruggrijpt naar – en daar hebben we weer naar je toe dus van het verleden – dan gaat dat niet lukken. De wereld is te complex geworden en de verandering in komen te snel om nog op die methodes te vallen maar goed is in twee. Ik denk een belangrijk aspect daar agility is. Speaker 2: Juisten je komt de value ,flexibiliteit, maar die heb je wel.

---

#### **o EA Benefit- Alignment business and IT (8)**

##### **8 Quotations:**

#### **1:36 makkelijker IT en en business kunt op elkaar aligne (17528:17578) - D 1: DV interview.DOC**

makkelijker IT en en business kunt op elkaar aligne

#### **1:41 Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook ov..... (18931:19247) - D 1: DV interview.DOC**

Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn.

#### **1:63 Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik d..... (32085:32641) - D 1: DV interview.DOC**

Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik dat zou doen? Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren. Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan d strategie en zo kijken od dit aan sluit. Als de business en de strategie meer aansluiten zou goed zijn. Dit zou fantastisch zijn, maar er is nu een gedeelte van de mensen/stakeholders, die niet (vooruit) wil .

#### **2:31 eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep..... (17202:17513) - D 2: JK interview**

eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep te gaan. Zo ver zijn wij nog niet, dus ik vind ik dat we ons eerst moeten verbeteren op het vlak van consistentie, dit zijn zaken waar wij ons echt wel op kunnen verbeteren, op het moment dat je voor een dergelijke architectuur zou gaan –

**4:34 Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk g..... (15137:15660) - D 4: MO interview.DOC**

Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk gemakkelijker maken. Ja, als we ons sneller zouden kunnen aanpassen aan de altijd veranderende eisen van de markt en in staat zouden zijn om snel veranderingen door te voeren en beslissingen te nemen over dingen die verbeterd moeten worden om aan de eisen van onze klanten te voldoen. Ja. En dat gaat ook over procesverbetering. Ja, dat geldt voor al onze processen, niet dat op veel verschillende gebieden om de zaken een stuk eenvoudiger te maken. Ja.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignen met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijk de budgetten goedkeuren die wij daar in de hē, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hē. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hē, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:15 ijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugval..... (12011:12546) - D 7: PM**

ijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugvallen, hē dus. Het maakt het makkelijker om beslissingen te nemen om moment dat je een een architectuur op neergezet, het dacht hebt goedgekeurd, eigenlijk op op stakeholder niveau, ook eigenlijk een dan hoe je dus als operationele mensen geen eigen beslissingen of oplossingen meer te eh te bedenken waardoor je dus eigenlijk meer uniforme manier hebt om of een uniforme aanpak pak hebt van projecten en dat maakt eigenlijk het nemen van beslissingen makkelijker.

**7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

---

○ **EA Benefit- Cost reduction (16)**

**16 Quotations:**

**1:39 Dus je hoeft waarschijnlijk minder toe te lichten (er is dus meer beg..... (17748:18111) - D 1: DV interview.DOC**

Dus je hoeft waarschijnlijk minder toe te lichten (er is dus meer begrip en support: men spreekt meer dezelfde taal) omdat duidelijk wat men vanuit strategisch oogpunt wil en dan ik denk ook dat je op vlak van vanuit die systemen meer efficiënt gaat zijn. Dat je minder kosten zult hebben is op termijn haalbaar, als je stap voor stap die oude systemen weg haalt.

**2:23 doordat we nu minder flexibel zijn hebben we regelmatig hogere kosten)..... (14943:15014) - D 2: JK interview**

doordat we nu minder flexibel zijn hebben we regelmatig hogere kosten).

**2:28 Het is duur, zeker omdat dat losse trajecten zijn. Je hebt dan geen st..... (15684:16187) - D 2: JK interview**

Het is duur, zeker omdat dat losse trajecten zijn. Je hebt dan geen standaard lang onderhoudscontract. Als ik bijvoorbeeld kijk naar het contract met een partij die voor een groot gedeelte verantwoordelijk zijn voor architectuur bij ons, als ze kijken hoe dat gaat, dan wordt eigenlijk elke aanpassing steeds opnieuw bekeken. Opnieuw worden kosten geraamd, het is elke keer een eigen project. Dat maakt gewoon dat het er nu bij het flexibel maken ook hoge kosten zitten daar zeker in die de effecten bij

**2:29 als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse a..... (16276:16660) - D 2: JK interview**

als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse allemaal losse onderdelen, dit komt ook uit het ook uit het verleden (legacy omgeving), dan is er geen standaardisatie. Momenteel is consistentie bij ons lastig te waarborgen op het moment dat je je architectuur hebt die draait op één op één leer op op een platform. Dan ga je heel veel inconsistentie uit de weg.

**3:21 n de andere kant, als ze dezelfde hoeveelheid innovaties uitdoen als n..... (9053:9258) - D 3: AL interview.DOC**

n de andere kant, als ze dezelfde hoeveelheid innovaties uitdoen als nu alleen dan met de andere methodiek, ja, ik denk niet dat dat meer geld kosten. Ik denk dat het waarschijnlijk zelfs minder geld kost.

**3:36 Is je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aa..... (14455:14704) - D 3: AL interview.DOC**

Is je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aanpak. Ja, dan heb je in Elk geval adaptability an agile wel te pakken denken, operational effect , cost reduction,. Ja, inclusief nieuws, ja, wellicht beter productontwikkeling,.

**3:39 e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben..... (14969:15742) - D 3: AL interview.DOC**

e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben het gehad over de veranderende processen, de hele tijd hè en en dat die niet per se vast liggen. Vastliggen. Ja, goed dat, dat is makkelijk te linken, denk ik aan die operational effectiveness die we kunnen verbeteren. Nieuws en Cost reduction, ook als we gewoon minder mensen hebben die nou die op knopjes moeten drukken of op veel knopjes moeten drukken, of die zoekende zijn op welk knopjes drukken dat gaat, dat gaat dat minder kosten met zich meebrengen om dat gewoon binnen de tijd heen gaat ja process improvement sowieso, en ik denk ja één ding waardoor je dat kan doen is door dingen te standaardiseren. En dus het documenteren. Ook ja speak a common language, die heb je daarmee ook denk ik.

**3:63 en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al di..... (28910:29015) - D 3: AL interview.DOC**

en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al die dingen zelf te gaan zitten bouwen.

**5:16 Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen..... (5661:6755) - D 5: TC interview.DOC**

Maar meestal is dat? Waarom? Omdat wanneer je die verschillende lagen strategisch operationeel business beter op elkaar wil gaan afstemmen, dan betekent dat eh dat je een betere doorstroming moet hebben in een wereld die snel verandert en steeds sneller veranderd. Betekent dat dat je een structuur moet hebben die voldoende flexibiliteit toelaat? Eh om op die voortdurend veranderende omgeving in te spelen? En dat Betekent ook vaak dat ze dan eh meer in resources moet investeren zelfs wanneer je op dezelfde technologische stek blijft. Dan betekent dat bijvoorbeeld ja, dat je misschien meer developers geld moeten hebben, omdat je snel dat bepaalde zaken moet gaan opleveren of omdat je jouw werk moet gaan aanpassen. Nu, als je dat slim aanpakt, valt best mee hoor, want het probleem, wat je vaak ziet, is dat bedrijven met methodes van het verleden proberen om de toekomst te tackelen. En dat lukt dus niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten gejaagd. Als CEO methodes aanpast aan de eenentwintigste eeuw, dan valt dat eigenlijk relatief meer hoor die meer kos

**5:17 niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten ge..... (6570:6844) - D 5: TC interview.DOC**

niet. Dat lukt dus niet en daardoor worden ze vaak op hogere kosten gejaagd. Als CEO methodes aanpast aan de eenentwintigste eeuw, dan valt dat eigenlijk relatief meer hoor die meer kost. Dan kun je het zelf met minder geld toen, maar dan moet je een aantal zaken aanvaarden

**5:31 Wanneer je dat complex gemaakt, ja, als je maar in ieder geval aanpast..... (12157:12344) - D 5: TC interview.DOC**

Wanneer je dat complex gemaakt, ja, als je maar in ieder geval aanpast aan de gewijzigde omstandigheden, dan wordt een aan de andere gevallen, kan het best zijn dat dat helemaal niet zo is

**5:46 En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte k..... (23707:24371) - D 5: TC interview.DOC**

En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54 Speaker 2: Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01 Speaker 1: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing

**6:15 at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichteli..... (11668:12458) - D 6: CdG interview.DOC**

at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichtelijk maken van zogenaamde non-conformaty costsdie dus met andere woorden, kosten die te maken hebben met het inefficiënte gedeelte van je organisatie dat kan zijn en een claim van een klant. Of inderdaad, het onnodig iets moeten crediteren, en dat kan dan creditering an sich zijn. Maar dat kan ook de effort zijn, hè, de extra mensen die die je daarvoor nodig hebt, of inderdaad, sales mensen die focussen op alleen maar geschillen in plaats van dat ze wat new business ontwikkelen, ontwikkeling doen. En dat is iets dat maken wij nu niet inzichtelijk, maar ik weet van

de andere bedrijven dat het wel altijd een waardevol getal is, want dat geeft eigenlijk aan in hoeverre je bedrijf niet of juist wel efficiënter werkt.

**6:17 an kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low ha..... (13228:13583) - D 6: CdG interview.DOC**

an kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low hanging fruits nu focussen met alle product of alle problemen rondom onze backoffice. Ik richt mij van fijner – dan richten we ons natuurlijk op de quick wins alles, maar misschien moet je die die zijn een hele kleine bijdrage In het totaal moet je misschien ook iets heel anders focussen

**7:17 Het is efficiency in projecten, maar ook dus uiteindelijk in de in kos..... (13298:13409) - D 7: PM**

Het is efficiency in projecten, maar ook dus uiteindelijk in de in kosten en en later in de maintainance daarvan

**7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

---

o **EA Benefit- Flexibility (11)**

**11 Quotations:**

**2:22 flexibiliteit, dat is iets wat er nu onbreekt er een zal zijn. Ik zal..... (14689:14840) - D 2: JK interview**

flexibiliteit, dat is iets wat er nu onbreekt er een zal zijn. Ik zal niet zeggen dat we nu nul flexibel zijn, maar het is allemaal tamelijk ingewikkeld

**2:29 als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse a..... (16276:16660) - D 2: JK interview**

als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse allemaal losse onderdelen, dit komt ook uit het ook uit het verleden (legacy omgeving), dan is er geen standaardisatie. Momenteel is consistentie bij ons lastig te waarborgen op het moment dat je je architectuur hebt die draait op één op één leer op op een platform. Dan ga je heel veel inconsistentie uit de weg.

**4:34 Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk g..... (15137:15660) - D 4: MO interview.DOC**

Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk gemakkelijker maken. Ja, als we ons sneller zouden kunnen aanpassen aan de altijd veranderende eisen van de markt en in staat zouden zijn om snel veranderingen door te voeren en beslissingen te nemen over dingen die verbeterd moeten worden om aan de eisen van onze klanten te voldoen. Ja. En dat gaat ook over procesverbetering. Ja, dat geldt voor al onze processen, niet dat op veel verschillende gebieden om de zaken een stuk eenvoudiger te maken. Ja.

**4:35 of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in..... (15930:16108) - D 4: MO interview.DOC**

of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in drie processen om niet alleen voor de klant te verbeteren, maar ook intern kunnen dingen gemakkelijker worden

**5:26 Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er..... (10191:10460) - D 5: TC interview.DOC**

Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodat dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is.

**5:47 : Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd..... (24211:24373) - D 5: TC interview.DOC**

: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing.

**5:58 Daar worden wel pogingen ondernomen vanuit ons team. Ook vanuit dat me..... (33028:33650) - D 5: TC interview.DOC**

Daar worden wel pogingen ondernomen vanuit ons team. Ook vanuit dat merk je dat allemaal andere delen van de business hebben dat er moeilijk mee echt moeilijk. En dan verwijst ik bijvoorbeeld naar de hele discussie rond, bijvoorbeeld rond home

office en telework waarbij je merkt dat dat er ook in tijdens de volledige lokt aan wat ze al was, dat allemaal mogelijk en – en ik denk dat de meeste die het ook wel verdomd goed gepresteerd hebben, ook al zet men thuis achter z'n, pc en en vond lang niet iedereen het leuk, maar goed. Het engagement was er en de meeste afdelingen hebben toch wel heel behoorlijk werk geleverd.

**5:59 Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tus..... (34072:34542) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tussen die lagen mogelijk te maken en wanneer dit telkens teruggrijpt naar – en daar hebben we weer naar je toe dus van het verleden – dan gaat dat niet lukken. De wereld is te complex geworden en de verandering in komen te snel om nog op die methodes te vallen maar goed is in twee. Ik denk een belangrijk aspect daar agility is. Speaker 2: Juisten je komt de value ,flexibiliteit, maar die heb je wel.

**6:6 flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja..... (2306:2667) - D 6: CdG interview.DOC**

flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja openstaan voor verandering als het gaat om een nieuwe data, bronnen aanboren, ET cetera. Om die makkelijk in onze database te kunnen bouwen en ondervangen, is niet vanzelfsprekend en volgens mij gaat dat vrij moeizaam, lastig en ja, het is toch wel iets dat aardig wat voeten in aarde heeft?

**6:28 Laat maar zeggen: met flexibiliteit, laten we zeggen: de klant wil twee..... (22171:22332) - D 6: CdG interview.DOC**

Laat maar zeggen: met flexibiliteit, laten we zeggen: de klant wil twee data, elementen en niet de 20 data, elementen en dan ook betalen voor 20 data. Elementen.

**7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

---

o **EA Benefit- Increase revenues (5)**

**5 Quotations:**

**1:40 Dus als je als je beter afgestemd had, dan hoop je dat u en klanten, d..... (18337:18456) - D 1: DV interview.DOC**

Dus als je als je beter afgestemd had, dan hoop je dat u en klanten, dat ook zien weer meer af gaan nemen (revenu omhoog

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigr..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back ofoffice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:17 an kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low ha..... (13228:13583) - D 6: CdG interview.DOC**

an kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low hanging fruits nu focussen met alle product of alle problemen rondom onze backoffice. Ik richt mij van fijner – dan richten we ons natuurlijk op de quick wins alles, maar misschien moet je die die zijn een hele kleine bijdrage In het totaal moet je misschien ook iets heel anders focussen

**6:31 Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informa..... (22816:23581) - D 6: CdG interview.DOC**

Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informatie doorgeeft. Dan heb je eigenlijk dus geen flauw idee waar je klanten precies zich bevindt binnen de agreement, wat ze hebben afgesloten en dan kan het zijn dat ze dus enorm onder verbruik hebben, waar je denkt dat je uiteindelijk transparant richting een klant moet zijn. Want komen ze daar op een later tijdstip achter, zonder dat jij dat pro actief meldt en dan voelt dat als verraad , als misleiding, maar anderzijds zit een klant boven z'n agreement ja, dan is dat natuurlijk een kans om extra te kunnen factureren en om misschien de klanten ook weer

verder mee in gesprek te raken voor een herziening van het contract, of noem het, maar in ieder geval, komt dat je je winstcijfer tegemoet

#### **7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

---

#### **o EA Benefit- Make better decisions (3)**

##### **3 Quotations:**

#### **6:30 e het over onze backoffice systemen en en je krijgt eigenlijk geen out..... (22601:22816) - D 6: CdG interview.DOC**

e het over onze backoffice systemen en en je krijgt eigenlijk geen output van je systeem? Ja, maar kan zijn dat je verkeerde analyses maakt of het gebrek aan analyse is dat het verkeerde beslissingen teweegbrengt. M

#### **7:15 ijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugval..... (12011:12546) - D 7: PM**

ijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugvallen, hè dus. Het maakt het makkelijker om beslissingen te nemen om moment dat je een een architectuur op neergezet, het dacht hebt goedgekeurd, eigenlijk op op stakeholder niveau, ook eigenlijk een dan hoeft je dus als operationele mensen geen eigen beslissingen of oplossingen meer te eh te bedenken waardoor je dus eigenlijk meer uniforme manier hebt om of een uniforme aanpak pak hebt van projecten en dat maakt eigenlijk het nemen van beslissingen makkelijker.

#### **7:20 En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die cha..... (16251:16664) - D 7: PM**

En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn

---

#### **o EA Benefit- Move organisation forward (4)**

##### **4 Quotations:**

#### **2:32 move organisation for wordt, maar dat dat nog wel een goeie is, want h..... (17534:17732) - D 2: JK interview**

move organisation for wordt, maar dat dat nog wel een goeie is, want het opent namelijk ook de deuren naar product development. Kijk, wij ontwikkelen nu geen alle producten op onze eigen architectuur

#### **2:33 Ikdenk wel dat productontwikkeling wel de manier is om de organisaties..... (17873:17969) - D 2: JK interview**

Ikdenk wel dat productontwikkeling wel de manier is om de organisaties verder vooruit te krijgen,

#### **2:45 Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of onde..... (23943:24956) - D 2: JK interview**

Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of ondersteunt, zou kunnen worden.

00:31:18 Speaker 2: Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat dit ik denk kijk, we hadden het net ook bij één van die vragen over zo een goede EA structuur . Architectuur is iets dat kan een eerder genoemde benefit kan opleveren: pushing or moving the company of organization forward. Dat was één van die benefits die we waar we .

00:31:47 Speaker 2: Ik denk dat je met een dergelijke laag, dat je ook allerlei zaken van concept tot prototypes kunt gebruiken voor het vertalen van ideeën. Ik denk dat dat juist promoot. Iedereen binnen de organistaie kan er naartoe gaan /gebruik van maken als je zoiets zou hebben. Dat zou ik koppelen aan dat learning potentieel als dat als dat de manier waarop je nu learning definieert –. Maar als je learning niet positioneert als van joh, wat heb je er van geleerd, maar als je het vertaald naar een stimulans of de creativiteit, dan denk ik dat het, dan denk ik dat dat zeker help

#### **3:38 ven kijken hoor het kan helpen met win new business ding natuurlijk, h..... (14750:14967) - D 3: AL interview.DOC**

ven kijken hoor het kan helpen met win new business ding natuurlijk, hè, want dan kunnen we innovatiever zijn en dat kan wij tot new business leiden, ja, en, en om de om de organisatie.en Move organisation forward=d.

---

○ EA Benefit- Operational Effectiveness (7)

7 Quotations:

**3:37 Is je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aa..... (14455:14703) - D 3: AL interview.DOC**

Is je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aanpak. Ja, dan heb je in Elk geval adaptability an agile wel te pakken denken, operational effect , cost reduction,. Ja, inclusief nieuws, ja, wellicht beter productontwikkeling,.

**3:39 e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben..... (14969:15742) - D 3: AL interview.DOC**

e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben het gehad over de veranderende processen, de hele tijd hè en en dat die niet per se vast liggen. Vastliggen. Ja, goed dat, dat is makkelijk te linken, denk ik aan die operational effectiveness die we kunnen verbeteren. Nieuws en Cost reduction, ook als we gewoon minder mensen hebben die nou die op knopjes moeten drukken of op veel knopjes moeten drukken, of die zoekende zijn op welk knopjes drukken dat gaat, dat gaat dat minder kosten met zich meebrengen om dat gewoon binnen de tijd heen gaat ja process improvement sowieso, en ik denk ja één ding waardoor je dat kan doen is door dingen te standaardiseren. En dus het documenteren. Ook ja speak a common language, die heb je daarmee ook denk ik.

**3:60 Ja, bijvoorbeeld een p[lek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, ma..... (27156:27472) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, bijvoorbeeld een p[lek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, maar ook echt dan één plek. Dat moet dan oprganisatiebreed gedragen worden, want het is nu elke keer weer een afdeling die zit zit te becdenken om te proberen met een wiki of wat dan ook. En dan zit de andere afdeling weer iets anders te bedenken..

**3:62 n ja, wat ik eerder zei: ja, die applicatie layer mag van mij ook echt..... (28166:28402) - D 3: AL interview.DOC**

n ja, wat ik eerder zei: ja, die applicatie layer mag van mij ook echt wel ook echt wel een groot deel uit geoutsourced zijn, maar dat we wel natuurlijk zelf beheren, maar echt niet een server bij ons in de achtertuin te zijn. Zeg maar.

**4:35 of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in..... (15930:16108) - D 4: MO interview.DOC**

of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in drie processen om niet alleen voor de klant te verbeteren, maar ook intern kunnen dingen gemakkelijker worden

**6:17 an kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low ha..... (13228:13583) - D 6: CdG interview.DOC**

an kun je wel bepaalde focus aanbrengen. Inderdaad, dat zijn de low hanging fruits nu focussen met alle product of alle problemen rondom onze backoffice. Ik richt mij van fijner – dan richten we ons natuurlijk op de quick wins alles, maar misschien moet je die die zijn een hele kleine bijdrage In het totaal moet je misschien ook iets heel anders focussen

**7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

---

○ EA Benefit- Simplification of system or architecture management (4)

4 Quotations:

**1:39 Dus je hoeft waarschijnlijk minder toe te lichten (er is dus meer beg..... (17748:18111) - D 1: DV interview.DOC**

Dus je hoeft waarschijnlijk minder toe te lichten (er is dus meer begrip en support: men spreekt meer dezelfde taal) omdat duidelijk wat men vanuit strategisch oogpunt wil en dan ik denk ook dat je op vlak van vanuit die systemen meer efficiënt gaat zijn. Dat je minder kosten zult hebben is op termijn haalbaar, als je stap voor stap die oude systemen weg haalt.

**2:29 als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse a..... (16276:16660) - D 2: JK interview**

als je kijkt naar hoe de huidige architectuur is opgebouwd met losse allemaal losse onderdelen, dit komt ook uit het ook uit het verleden (legacy omgeving), dan is er geen standaardisatie. Momenteel is consistentie bij ons lastig te waarborgen op het moment dat je je architectuur hebt die draait op één op één leer op op een platform. Dan ga je heel veel inconsistentie uit de weg.

**6:22 enk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk..... (16951:17828) - D 6: CdG interview.DOC**

enk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, prioritering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel.

**7:15 ijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugval..... (12011:12546) - D 7: PM**

ijk zo op het moment dat je ziet is, kun je daar altijd op op terugvallen, hè dus. Het maakt het makkelijker om beslissingen te nemen om moment dat je een een architectuur op neergezet, het dacht hebt goedgekeurd, eigenlijk op op stakeholder niveau, ook eigenlijk een dan hoeft je dus als operationele mensen geen eigen beslissingen of oplossingen meer te eh te bedenken waardoor je dus eigenlijk meer uniforme manier hebt om of een uniforme aanpak pak hebt van projecten en dat maakt eigenlijk het nemen van beslissingen makkelijker.

---

o **EA Benefit- Speak a common language (10)**

**10 Quotations:**

**1:37 Het maakt het ook duidelijker voor de mensen waren de organisatie naar..... (17582:18003) - D 1: DV interview.DOC**

Het maakt het ook duidelijker voor de mensen waren de organisatie naar toe wilt gaan. zHet wordt ook duidelijker als men goed communiceert wat de doelstellingen zijn. Dus je hoeft waarschijnlijk minder toe te lichten (er is dus meer begrip en support: men spreekt meer dezelfde taal) omdat duidelijk wat men vanuit strategisch oogpunt wil en dan ik denk ook dat je op vlak van vanuit die systemen meer efficiënt gaat zijn.

**1:43 an betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook ove..... (18932:19246) - D 1: DV interview.DOC**

an betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn.

**1:47 Als je dit mooi in een in een architectuur kunt meepakken van al die v..... (20918:21105) - D 1: DV interview.DOC**

Als je dit mooi in een in een architectuur kunt meepakken van al die verschillende lagen dan kreeg je minder de kleine ideeën en had je meer ideeën die in dezelfde richting zouden gaan

**1:63 Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik d..... (32085:32641) - D 1: DV interview.DOC**

Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik dat zou doen? Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren. Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan d strategie en zo kijken of dit aan sluit. Als de business en de strategie meer aansluiten zou goed zijn. Dit zou fantastisch zijn, maar er is nu een gedeelte van de mensen/stakeholders, die niet (vooruit) wil .

**3:26 Ja, precies en en dat die doelen er zijn en dus je kan zeggen van nou..... (11387:11501) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, precies en en dat die doelen er zijn en dus je kan zeggen van nou ja, met dit project werken naar dat doel toe.

**3:39 e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben..... (14969:15742) - D 3: AL interview.DOC**

e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben het gehad over de veranderende processen, de hele tijd hè en en dat die niet per se vast liggen. Vastliggen. Ja, goed dat, dat is makkelijk te linken, denk ik aan die operational effectiveness die we kunnen verbeteren. Nieuws en Cost reduction, ook als we gewoon minder mensen hebben die nou die op knopjes moeten drukken of op veel knopjes moeten drukken, of die zoekende zijn op welk knopjes drukken dat gaat, dat gaat dat minder kosten met zich meebrengen om dat gewoon binnen de tijd heen gaat ja process improvement sowieso, en ik denk ja



één ding waardoor je dat kan doen is door dingen te standaardiseren. En dus het documenteren. Ook ja speak a common language, die heb je daarmee ook denk ik.

**3:59 a, bijvoorbeeld een p[lek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, maa..... (27157:27410) - D 3: AL interview.DOC**

a, bijvoorbeeld een p[lek binnen het bedrijf zou wel handig zijn, maar ook echt dan één plek. Dat moet dan oprganisatiebreed gedragen worden, want het is nu elke keer weer een afdeling die zit zit te becdenken om te proberen met een wiki of wat dan ook.

**4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC**

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

**4:39 : En ik denk ook dat wanneer je held zegt, een gemeenschappelijke taal..... (17420:17552) - D 4: MO interview.DOC**

: En ik denk ook dat wanneer je held zegt, een gemeenschappelijke taal spreekt en dat gaat daar ook intern en extern naar klanten toe

**7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

---

o **EA Benefit-Win new business**

**8 Quotations:**

**1:38 us als je als je beter afgestemd had, dan hoop je dat u en klanten, da..... (18338:18459) - D 1: DV interview.DOC**

us als je als je beter afgestemd had, dan hoop je dat u en klanten, dat ook zien weer meer af gaan nemen (revenu omhoog).

**3:36 Is je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aa..... (14455:14704) - D 3: AL interview.DOC**

Is je dat zou veranderen Naar nou bijvoorbeeld iets zoals een agile aanpak. Ja, dan heb je in Elk geval adaptability an agile wel te pakken denken, operational effect , cost reduction,. Ja, inclusief nieuws, ja, wellicht beter productontwikkeling,.

**3:38 ven kijken hoor het kan helpen met win new business ding natuurlijk, h..... (14750:14967) - D 3: AL interview.DOC**

ven kijken hoor het kan helpen met win new business ding natuurlijk, hè, want dan kunnen we innovatiever zijn en dat kan wij tot new business leiden, ja, en, en om de om de organisatie.en Move organisation forward=d.

**3:41 Oké, dus daar, daar kan het zeker mee meehelpen, denk ik en en misschi..... (15774:16031) - D 3: AL interview.DOC**

Oké, dus daar, daar kan het zeker mee meehelpen, denk ik en en misschien zelfs met Win new business. Want ja, fdoordat die processen nou ja soms wel problematisch zijn, om het zachtjes uit te drukken, heb je ook heb je ook negatieve klant ervaring als gevolg

**4:36 Absoluut, en ja, en het staat hier veel, het is net als bij nieuwe zak..... (16165:16236) - D 4: MO interview.DOC**

Absoluut, en ja, en het staat hier veel, het is net als bij nieuwe zaken

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigr..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back office systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:31 Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informa..... (22816:23581) - D 6: CdG interview.DOC**

Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informatie doorgeeft. Dan heb je eigenlijk dus geen flauw idee waar je klanten precies zich bevindt binnen de agreement, wat ze hebben afgesloten en dan kan het zijn dat ze dus enorm onder verbruik hebben, waar je denkt dat je uiteindelijk transparant richting een klant moet zijn. Want komen ze daar op een later tijdstip achter, zonder dat jij dat pro actief meldt en dan voelt dat als verraad, als misleiding, maar anderzijds zit een klant boven z'n agreement ja, dan is dat natuurlijk een kans om extra te kunnen factureren en om misschien de klanten ook weer verder mee in gesprek te raken voor een herziening van het contract, of noem het, maar in ieder geval, komt dat je je winstcijfer tegemoet

**7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

---

o **Standardisation (11)**

**11 Quotations:**

**2:30 geen standaardisatie. Momenteel is consistentie bij ons lastig te waa..... (16443:16658) - D 2: JK interview**

geen standaardisatie. Momenteel is consistentie bij ons lastig te waarborgen op het moment dat je je architectuur hebt die draait op één op één leer op op een platform. Dan ga je heel veel inconsistentie uit de weg

**2:31 eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep..... (17202:17513) - D 2: JK interview**

eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep te gaan. Zo ver zijn wij nog niet, dus ik vind ik dat we ons eerst moeten verbeteren op het vlak van consistentie, dit zijn zaken waar wij ons echt wel op kunnen verbeteren, op het moment dat je voor een dergelijke architectuur zou gaan –

**2:40 Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op..... (21246:21538) - D 2: JK interview**

Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op allerlei verschillende manieren vast In verschillende soorten systemen leggen we nu data vast en we gaan steeds proberen om bij een bruggetjes te bouwen tussen die data. Maar er is dus zeker geen sprake van een goede laag.

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**3:14 proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gek..... (5742:5966) - D 3: AL interview.DOC**

proces is minstens drie keer veranderd sinds dat ik sinds ik erbij gekomen ben bijna drie jaar geleden. Ja, en zo zo zijn er nog wel andere processen die je elke keer weer anders lopen, zeg maar waar gewoon geen proces is.

**3:39 e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben..... (14969:15742) - D 3: AL interview.DOC**

e hebben dan operational effectiveness te pakken. Nou ja, de we hebben het gehad over de veranderende processen, de hele tijd hè en en dat die niet per se vast liggen. Vastliggen. Ja, goed dat, dat is makkelijk te linken, denk ik aan die operational effectiveness die we kunnen verbeteren. Nieuws en Cost reduction, ook als we gewoon minder mensen hebben die nou die op knopjes moeten drukken of op veel knopjes moeten drukken, of die zoekende zijn op welk knopjes drukken dat gaat, dat gaat dat minder kosten met zich meebrengen om dat gewoon binnen de tijd heen gaat ja process improvement sowieso, en ik denk ja

één ding waardoor je dat kan doen is door dingen te standaardiseren. En dus het documenteren. Ook ja speak a common language, die heb je daarmee ook denk ik.

#### 4:6 aantal datasources of typen datasources welke moet toenemen en de freq..... (2171:2723) - D 4: MO interview.DOC

aantal datasources of typen datasources welke moet toenemen en de frequentie waarmee deze worden gekoppeld aan het type datasources, dan denk ik of ja, het is het soort databronnen en dat het aantal databronnen, want als we bijvoorbeeld in het geval van ons bedrijf er één zouden hebben. Database voor DMV, dat zou Prime zijn, zoals ze nu proberen te doen, en alles in prime zou toegankelijk zijn via API en zou beschikbaar zijn via batch. Dat is een idee voor de toekomst, maar dat is nog niet het geval. Het zou ons leven een stuk gemakkelijker maken

#### 4:15 als we het hebben over de snelheid, als we het hebben over standaardop..... (4862:5148) - D 4: MO interview.DOC

als we het hebben over de snelheid, als we het hebben over standaardoplossingen die we hebben, als je een product koopt, moet je inloggen en ben je klaar om te gaan. Als je een API koopt, denk ik dat vooral wij met onze nieuwste API's de snelheid van data daar hebben. Het is uitstekend.

#### 4:18 Nogmaals, als we het hebben over standaardproducten, die zijn heel een..... (5716:5804) - D 4: MO interview.DOC

Nogmaals, als we het hebben over standaardproducten, die zijn heel eenvoudig en duidelijk

#### 4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

#### 7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

### Performance Expectancy:

Table 58: codes Performance Expectancy and grounded and Code Groups

Code	Grounded	Code Groups
o Customer experience (8)	8	External challenges EA Benefits Performance expectancy
o Digitalisation (3)	3	DSE Challenges External challenges Organisational changes Performance expectancy DSE AS-IS
o External expectations performance	19	Performance expectancy EA Adoption DSE AS-IS
o Internal expectations performance	10	Performance expectancy EA Adoption
o Vision (44)	44	DSE Challenges Internal challenges Vision Performance expectancy DSE AS-IS DSE TO-BE

### Project: Scriptie EA

Report created by schre on 7-11-2020

## Code Report

(5) codes

Local filters:

Show codes in group Performance expectancy

---

### ○ Customer experience (8)

#### 8 Quotations:

##### **3:42 dus dat is niet goed voor de voor de word of mouth (16082:16131) - D 3: AL interview.DOC**

dus dat is niet goed voor de voor de word of mouth

##### **4:35 of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in..... (15930:16108) - D 4: MO interview.DOC**

of als één ding wordt goedgekeurd, kan het bijvoorbeeld resulteren in drie processen om niet alleen voor de klant te verbeteren, maar ook intern kunnen dingen gemakkelijker worden

##### **5:73 de verwachtingen binnen, zoals die vandaag zijn, dat we eigenlijk de v..... (46567:47252) - D 5: TC interview.DOC**

de verwachtingen binnen, zoals die vandaag zijn, dat we eigenlijk de verwachtingen zoals de vijf of tien jaar terug in de consumenten wereldwijd, dus uiteindelijk zal nu daar ook wel geraakt – de de makkelijkste manier om te weten wat het verwachtingspatroon van jou klant is is gewoon de vraag stellen. Dat is mijn ervaring, je stelt gewoon de vraag aan de klanten, je hoeft dat niet, je hoeft er geen schrik van te hebben. Er is nog nooit iemand geweest. Alleen dan is er iemand. Wanneer je zegt van beste klanten, willen je mee helpen om de experience te verbeteren. Meeste klanten ook heel goed. Als dat als niet te veel van mijn tijd in beslag neemt, dan wil ik dat best wel doen.

##### **6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigra..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back ofoffice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

##### **6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

##### **6:15 at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichteli..... (11668:12458) - D 6: CdG interview.DOC**

at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichtelijk maken van zogenaamde non-conformaty costsdie dus met andere woorden, kosten die te maken hebben met het inefficiënte gedeelte van je organisatie dat kan zijn en een claim van een klant. Of inderdaad, het onnodig iets moeten crediteren, en dat kan dan creditering an sich zijn. Maar dat kan ook de effort zijn, hè, de extra mensen die die je daarvoor nodig hebt, of inderdaad, sales mensen die focussen op alleen maar geschillen in plaats van dat ze wat new business ontwikkelen, ontwikkeling doen. En dat is iets dat maken wij nu niet inzichtelijk, maar ik weet van de andere bedrijven dat het wel altijd een waardevol getal is, want dat geeft eigenlijk aan in hoeverre je bedrijf niet of juist wel efficiënter werkt.

##### **6:31 Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informa..... (22816:23581) - D 6: CdG interview.DOC**

Maar het kan ook zijn dat als de use IT en geen niet de juiste informatie doorgeeft. Dan heb je eigenlijk dus geen flauw idee waar je klanten precies zich bevindt binnen de agreement, wat ze hebben afgesloten en dan kan het zijn dat ze dus enorm onder verbruik hebben, waar je denkt dat je uiteindelijk transparant richting een klant moet zijn. Want komen ze daar op een later tijdstip achter, zonder dat jij dat pro actief meldt en dan voelt dat als verraad , als misleiding, maar anderzijds zit een klant boven z'n agreement ja, dan is dat natuurlijk een kans om extra te kunnen factureren en om misschien de klanten ook weer verder mee in gesprek te raken voor een herziening van het contract, of noem het, maar in ieder geval, komt dat je je winstcijfer tegemoet

**6:33 trouwens ook nog geen die link daar ook aan als klanten bijvoorbeeld t..... (25318:25647) - D 6: CdG interview.DOC**

trouwens ook nog geen die link daar ook aan als klanten bijvoorbeeld twee elementen willen. Maar ja, wij, wij willen zeggen van we hebben de 20 en dan moet je voor betalen. Dus zit even te denken van hoe je die nog verder kan aanvullen van, en dat geldt ook een beetje voor intern gebruik voor een rapportage doeleinden zeggen. He

---

o **Digitalisation (3)**

**3 Quotations:**

**5:11 Het is natuurlijk ook iedereen moet. Toch is natuurlijk al een tijd be..... (3981:4094) - D 5: TC interview.DOC**

Het is natuurlijk ook iedereen moet. Toch is natuurlijk al een tijd bezig, hè, digitalisering en automatisering.

**5:78 Het eerste is je op je daar niet. De tweede is jouw netwerk (50908:50966) - D 5: TC interview.DOC**

Het eerste is je op je daar niet. De tweede is jouw netwerk

**6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

---

o **External expectations performance**

**19 Quotations:**

**1:51 Ik denk dat externe stakeholders van ons het volgende hm ik zal heeft..... (24581:25382) - D 1: DV interview.DOC**

Ik denk dat externe stakeholders van ons het volgende hm ik zal heeft. Ze proberen ze in de correcte volgorde intense juist verwachten eh volledige data makkelijk toegankelijk, en dat is zo makkelijk toegankelijke om om de data te raadplegen en denkt dat naast juist, volledig en makkelijk had zoek. We verwachten dat we en een soort van inzicht heeft bedoel is niemand die twijfelt over het feit dat wij veel data hebben. Maar het is wel handig dat in, want jou daarom, door middel van een score of iets grafisch of of iets anders het jou toelaat om die data makkelijk te interpreteren. Ik denk als we dit zouden kunnen doen voor alle producten en alles data hebben altijd juist en volledig makkelijk toegankelijk en en een soort van van de mogelijkheid hebben om om heel veel data te consolideren.

**2:38 et maakt eigenlijk niet uit of dat jij klant bent of dat je bent ons i..... (20666:21033) - D 2: JK interview**

et maakt eigenlijk niet uit of dat jij klant bent of dat je bent ons in de sales zit of in finance. Eigenlijk wil je allemaal uit diezelfde laag je informatie vandaan halen, waar ook onze klanten bij ons data ophalen. Wil de ontwikkelaar eigenlijk op diezelfde data, diezelfde data die de klant gebruikt iets kunnen ontwikkelen voor die klant en wil de sales inzicht.

**2:42 IWe willen dus eigenlijk allemaal echt gewoon één bron, dat is wat onz..... (21753:22092) - D 2: JK interview**

IWe willen dus eigenlijk allemaal echt gewoon één bron, dat is wat onze klanten natuurlijk willen (hebben nu vaak meerdere bronnen/oplossingen/api's nodig), het liefst via een omgeving. Dat willen alle collega's van de verschillende afdelingen ook.

00:28:42 Speaker 2: Klanten vragen weleens om een soort van van single sign on structuur.

**2:44 En vanuit daar wil je opbouwen, of dat je nou Maarten (commercieel dir..... (22666:22958) - D 2: JK interview**

En vanuit daar wil je opbouwen, of dat je nou Maarten (commercieel directeur) bent, omdat je wil weten hoe vaak het verkocht is of of dat je de klant bent, en je wil dat ophalen. Het moet allemaal hetzelfde aangeven: er moet één waarheid van zijn op één manier op één plek. Dat is er nu niet.

**3:43 e hebt natuurlijk ook gewoon voor je voor je huidige klanten, wat ook..... (16782:16901) - D 3: AL interview.DOC**

e hebt natuurlijk ook gewoon voor je voor je huidige klanten, wat ook makkelijker is als die ervaring heel makkelijk is.

**3:49 die verwachting of tenminste de verwachting die die ik vanuit klanten..... (19522:20232) - D 3: AL interview.DOC**

die verwachting of tenminste de verwachting die die ik vanuit klanten merk, is dat je gewoon heel snel op dingen kunt reageren en ook vrij snel met dingen kan helpen. Als er bijvoorbeeld een nieuwe prospect of opportunity en die zegt: we hebben wel interesse in de api en willen test credentials dan verwachten ze eigenlijk dat diezelfde dag nog te krijgen zodat ze er even mee kunnen spelen en dat dat zijn dingen die we die we nu in Elk geval echt niet kunnen, ja en en zeker ook qua qua service, die je aanbiedt ehm. Ja, verwachten ze wel echt snelle response tijden en een hele moderne infrastructuur, omdat het voor hen ook vaak een voor een stapje in hun proces en dat is niet te lang op moeten wachten.

**3:50 Speaker 1: Dus eigenlijk zeg je dat de prospects en klanten ook steed..... (20242:20602) - D 3: AL interview.DOC**

Speaker 1: Dus eigenlijk zeg je dat de prospects en klanten ook steeds meer is of juist sneller betere service verwachtte. Eigenlijk van het bedrijf.

00:26:56 Speaker 2: Ja, en, en nou ja dat, dat is ook weer te linken aan de customer experience van hun klanten.

Een applicatie moet snel zijn. Dus dat betekent dat wij ook snel moeten zijn als leverancier.

**4:3 Ja, en ook in termen van wat er door onze klanten wordt verwacht. Om e..... (1041:1297) - D 4: MO interview.DOC**

Ja, en ook in termen van wat er door onze klanten wordt verwacht. Om ervoor te zorgen dat onze technologieën up to date zijn met requirements uit de markt en voor veel van onze concurrenten geldt dat zij al dingen op de plank hebben liggen zo uit te leveren

**4:5 n we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet investere..... (1322:1561) - D 4: MO interview.DOC**

n we lopen ver achter en verliezen veel kansen omdat we niet investeren in het maken van die veranderingen en het up to date brengen van onze technologie op het niveau van de concurrentie en op het niveau dat onze klanten van ons verwachten

**4:11 Omdat onze klanten er al zijn. Onze concurrenten zijn er al voor veel..... (3685:3829) - D 4: MO interview.DOC**

Omdat onze klanten er al zijn. Onze concurrenten zijn er al voor veel dingen die onze klanten nodig hebben, onze concurrenten zijn er klaar voor.

**4:17 et wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen..... (6045:6276) - D 4: MO interview.DOC**

et wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt omdat de klanten veel meer verwachten dan wat onze standaardproducten kunnen leveren.

**4:42 ze verwachten dat we, weet je, technologisch bekwaam zijn en dat we in..... (19356:19814) - D 4: MO interview.DOC**

ze verwachten dat we, weet je, technologisch bekwaam zijn en dat we in staat zijn om aan de eisen van de markt te voldoen, omdat we verondersteld worden niet alleen een dataprovider te zijn, maar we zijn ook een technologie bedrijf in zekere zin. En ze verwachten dat we gelijke tred houden met de markt en de nieuwe technologieën. En ze verwachten van ons dat we wendbaar zijn en in staat zijn om aan hun behoeften te voldoen en consistent te zijn en te zijn

**5:71 goed het verwachtingspatroon van van jou, interne gebruikers is vaak w..... (45189:45769) - D 5: TC interview.DOC**

goed het verwachtingspatroon van van jou, interne gebruikers is vaak wel anders dan dat van klanten en en ook dat van klanten zal afhangen van zit je in de consumenten wereld of zit je in de b2b wereld.. Vaak is het gewoon zo dat b2b de wereld een paar jaar achterop loopt op de consumenten wereld,. Die vindt je binnen afzienbare tijd, ook wel in de wereldIk geef een een een heel eenvoudig voorbeeld. Vijf jaar terug verwachtte een consument al dat het dat ze zijn of haar aankoopproces online, dat dat rimpelloos verliep dat was de grote kracht van amazon, zalando en andersom.

**5:72 Binnen b2b verwacht men eigenlijk wat al 5 a 10 jaar speelt /gebruikel..... (46132:46499) - D 5: TC interview.DOC**

Binnen b2b verwacht men eigenlijk wat al 5 a 10 jaar speelt /gebruikelijk is binnen de kijk naar Microsoft, sequels, server of van oracle of whatever. Daar spreek je met geen mensen, dus puur online en en als je wilt overschakelen op een enterprise account, dan verwacht dat ding, een visa kaart of een mastercard van jou. En en daarna kun je wel de invoice krijgen.

**5:73 de verwachtingen binnen, zoals die vandaag zijn, dat we eigenlijk de v..... (46567:47252) - D 5: TC interview.DOC**

de verwachtingen binnen, zoals die vandaag zijn, dat we eigenlijk de verwachtingen zoals de vijf of tien jaar terug in de consumenten wereldwijd, dus uiteindelijk zal nu daar ook wel geraakt – de de makkelijkste manier om te weten wat het verwachtingspatroon van jou klant is is gewoon de vraag stellen. Dat is mijn ervaring, je stelt gewoon de vraag aan de klanten, je hoeft dat niet, je hoeft er geen schrik van te hebben. Er is nog nooit iemand geweest. Alleen dan is er iemand. Wanneer je zegt van beste klanten, willen je mee helpen om de experience te verbeteren. Meeste klanten ook heel goed. Als dat als niet te veel van mijn tijd in beslag neemt, dan wil ik dat best wel doen.

**5:74 Wij zijn nu binnen language, maar jammergenoeg is stom van der per er..... (47914:48396) - D 5: TC interview.DOC**

Wij zijn nu binnen language, maar jammergenoeg is stom van der per er nu uit ons team, want ik had hem daarop gezet – bezig met met met net dat maar de gebruikers satisfaction. Ook al ze zullen er basic, design, niks peel. Daarnaast vroeg dat ook op en op basis daarvan pas show, pas show en en opleidingstrajecten aan. Dus eigenlijk zou je de twee perfect op mekaar moet laten.

01:00:41 Speaker 2: Ja, ik geloof het ook wel hoor, want je wat je zelf je kan, ik verwacht je zelf ook.

**6:5 De flexibiliteit die standaard in ons systeem moet zitten, is niet al..... (2175:2464) - D 6: CdG interview.DOC**

De flexibiliteit die standaard in ons systeem moet zitten, is niet altijd gelijk. En wat de klanten van ons verwachten, of ja, om flexibel richting de markt te kunnen opereren, moet je soms ook wel ja openstaan voor verandering als het gaat om een nieuwe data, bronnen aanboren, ET cetera.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigr..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back ofoffice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:33 trouwens ook nog geen die link daar ook aan als klanten bijvoorbeeld t..... (25318:25647) - D 6: CdG interview.DOC**

trouwens ook nog geen die link daar ook aan als klanten bijvoorbeeld twee elementen willen. Maar ja, wij, wij willen zeggen van we hebben de 20 en dan moet je voor betalen. Dus zit even te denken van hoe je die nog verder kan aanvullen van, en dat geldt ook een beetje voor intern gebruik voor een rapportage doeleinden zeggen. He

---

o **Internal expectations performance**

**10 Quotations:**

**1:52 Ik denk dat het onze medewerkers verwachten dat dat als ze tegen de aa..... (25521:25797) - D 1: DV interview.DOC**

Ik denk dat het onze medewerkers verwachten dat dat als ze tegen de aanleveren of dat niet in salesforce staat. Daar werden inderdaad terug weer correcte en volledige data, liever, maar ook op op een manier die die zowel inzake product als er zaken financieel te uit te leggen

**2:38 et maakt eigenlijk niet uit of dat jij klant bent of dat je bent ons i..... (20666:21033) - D 2: JK interview**

et maakt eigenlijk niet uit of dat jij klant bent of dat je bent ons in de sales zit of in finance. Eigenlijk wil je allemaal uit diezelfde laag je informatie vandaan halen, waar ook onze klanten bij ons data ophalen. Wil de ontwikkelaar eigenlijk op diezelfde data, diezelfde data die de klant gebruikt iets kunnen ontwikkelen voor die klant en wil de sales inzicht.

**2:42 IWe willen dus eigenlijk allemaal echt gewoon één bron, dat is wat onz..... (21753:22092) - D 2: JK interview**

IWe willen dus eigenlijk allemaal echt gewoon één bron, dat is wat onze klanten natuurlijk willen (hebben nu vaak meerdere bronnen/oplossingen/api's nodig), het liefst via een omgeving. Dat willen alle collega's van de verschillende afdelingen ook.

00:28:42 Speaker 2: Klanten vragen weleens om een soort van van single sign on structuur.

**2:44 En vanuit daar wil je opbouwen, of dat je nou Maarten (commercieel dir..... (22666:22958) - D 2: JK interview**

En vanuit daar wil je opbouwen, of dat je nou Maarten (commercieel directeur) bent, omdat je wil weten hoe vaak het verkocht is of of dat je de klant bent, en je wil dat ophalen. Het moet allemaal hetzelfde aangeven: er moet één waarheid van zijn op één manier op één plek. Dat is er nu niet.

**4:43 Betrouwbaar op onze salarissen en uptimes en de snelheid van service e..... (19817:20116) - D 4: MO interview.DOC**

Betrouwbaar op onze salarissen en uptimes en de snelheid van service en het gemak van implementatie en al dit soort zaken. Ja, dat is wat er van ons wordt verwacht. En dat weet ik, weet je. Veel van die dingen zijn volgens mij niet echt aan ons als actoren, zeker niet als het gaat om implementatie.

**4:45 En ik heb veel hogere verwachtingen van ons bedrijf dan wat we momenteel..... (20609:20996) - D 4: MO interview.DOC**

En ik heb veel hogere verwachtingen van ons bedrijf dan wat we momenteel doen op bepaalde gebieden. Natuurlijk denk ik dat we het goed doen in bepaalde dingen, maar het is historisch gezien een probleem met technologie en de snelheid waarmee we dingen kunnen implementeren en hoe we problemen kunnen oplossen en, weet je, de serviceniveaus kunnen bieden die onze klanten verwachten ons.

**5:74 Wij zijn nu binnen language, maar jammergenoeg is stom van der per er..... (47914:48396) - D 5: TC interview.DOC**

Wij zijn nu binnen language, maar jammergenoeg is stom van der per er nu uit ons team, want ik had hem daarop gezet – bezig met met met net dat maar de gebruikers satisfaction. Ook al ze zullen er basic, design, niks peel. Daarnaast vroeg dat ook op en op basis daarvan pas show, pas show en en opleidingstrajecten aan. Dus eigenlijk zou je de twee perfect op mekaar moet laten.

01:00:41 Speaker 2: Ja, ik geloof het ook wel hoor, want je wat je zelf je kan, ik verwacht je zelf ook.

**6:10 dan heb ik het nog niet eens over. wat zijn dan de verwachtingen die b..... (5537:5845) - D 6: CdG interview.DOC**

dan heb ik het nog niet eens over. wat zijn dan de verwachtingen die bijvoorbeeld het management daarbij heeft of de raad van bestuur of een aandeelhouder, want mogen ze, waarschijnlijk zullen zij denken, hè om dan dingen toch manueel opgelost worden? Dat dat het rozengeur en maneschijn is van het geval is.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back ofice systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:34 We hebben een eigen product, wat natuurlijk zoveel zo goed mogelijk in..... (26318:27193) - D 6: CdG interview.DOC**

We hebben een eigen product, wat natuurlijk zoveel zo goed mogelijk in de markt gezet wil moet worden. Eigenlijk hè, want ik bedoel dat wil je altijd laten prevaleren, ehm. Maar vervolgens gaan we allerlei toepassingen op datzelfde product doen, maar in de essentie dan in de basis is nog steeds gebruik maakt van het product, maar het zit verweven in andere product. Ja, dan kun je dus een disconnectie hebben met wat jij rapporteert, vs, wat je eigenlijk in de praktijk ook onderliggend nog met dat product precies doet, dus dan wordt er best een eenzijdig beeld gepresenteerd. Misschien is dat een voorbeeld van ja, dat sluit niet aan op wat ze willen zien, maar de oplossing daarvoor op dit moment is niet voor handen, en dat weet het management. Alleen ja, daar wordt, dan denk ik onvoldoende of nagenoeg geen verdere actie op ondernomen. Misschien is dat een voorbeeld.

---

○ Vision (44)

**44 Quotations:**

**1:18 Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je an..... (9467:9712) - D 1: DV interview.DOC**

Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je andere mensen voor nodig en je hebt mensen nodig die die dan met strategie als als een soort van van fulltime job bezig zijn en die ook verder kijken dan alleen maar vandaag

**1:21 Eigenlijk heb je het beeld al geschetst: als er geen aantoonbare roi i..... (10751:11247) - D 1: DV interview.DOC**

Eigenlijk heb je het beeld al geschetst: als er geen aantoonbare roi is of een korte termijn of het complex is, dan is het eigenlijk altijd al wel nee (het antwoord). Zeg ik dat goed of niet.?

00:14:30 Speaker 2: Ja. Maar het is ook afhankelijk van wat de visie is van de van de DSE. Het hangt van de aandeelhouder af: De ene komt er voor tien jaar in. Dan heb je als aandeelhouder een andere houding dan wanneer een aandeelhouder er voor een paar jaar in zit en er redelijk snel weer uit stapt.

**1:28 maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit..... (12268:12624) - D 1: DV interview.DOC**

maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit. Het hangt dus van heel wat verschillende zaken af, hoe dat de aandeelhouder in zit en ook wat voor beslissingen er worden genomen. En het is een soort van matrix, hè, voor welke tijdsperiode zit de aandeelhouder erin, watvoor investeerder is het en ook van in wat voor sector je zit.



**1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

**1:32 unt in je visie nu wel zeggen zeggen van kijk, wij willen bijvoorbeeld..... (15105:15344) - D 1: DV interview.DOC**

unt in je visie nu wel zeggen zeggen van kijk, wij willen bijvoorbeeld de Marktplaats worden van data. We hebben de grote naam/ al een bepaalde brand, die betrouwbaar is en iedereen wil wel bij ons komen voor data (dit linkt naar de visie).

**1:33 Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door g..... (15375:16224) - D 1: DV interview.DOC**

Maar als die visie niet ondersteund wordt door investeringen of door gewoon te aanvaarden dat niet de omzet, maar de winstgevendheid gedurende een paar jaar laag zal zijn omdat er gewoon geïnvesteerd wordt, dan is het ook. Dat is ook een beetje fake. Dus je gaat niet alleen over, willen we dat toen met ondersteund worden, die alleen door mijn woord, maar ook in ik denk dat ons team dan dat dat wilde. Het is daarom dat we met elkaar proberen te werken (Be, Ne, Lux en de verschillende 'lagen'/verantwoordelijkheden). Maar dat is nu niet voldoende en dus te zwak op het ogenblik om aan die visie bij te kunnen dragen. Die visie komt niet door in de andere lagen, omdat t enerzijds – ik heb ook gezegd – ik er een Calimero effect is: dat moet ook geld tegenover staan, om wat dingen door te voeren en zo bij te kunnen dragen aan de visie.

**1:34 Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkel..... (16225:16500) - D 1: DV interview.DOC**

Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.

**1:41 Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook ov..... (18931:19247) - D 1: DV interview.DOC**

Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn.

**1:50 Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die u..... (22138:22736) - D 1: DV interview.DOC**

Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die uit de industrie komt In het laatste geval is het dan waarschijnlijk ook meer aan het management om zo een architectuur op te zetten dat je zegt van kijk, we willen voorkomen dat iedereen al een richting op gaat, maar tegelijkertijd ook ook zorgen dat er een visie is. Dat komt dan va het hoogste niveau. Het hangt er echt van af hoe dicht dat ze betrokken zijn bij het bedrijf en in hoeverre is de kennis hebben van de business zelf: het is om het even of dit nu een data bedrijf is of of iets anders. Dit is iets algemeen.

**1:62 Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker..... (31526:32080) - D 1: DV interview.DOC**

Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker beter. Dan moet je wel starten met een duidelijke visie. Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende kennis is en gehaald kan worden in de business. Het zijn de data en hoe het proces wat vandaag moeilijk is dan moet je kijken hoe ver dit uit elkaar ligt. As het strategisch niveau naar links wil en hete data gedeelte zegt, we willen naar rechts, dan wordt het oorlog als er een investering nodig is.

Over een ideale situatie heb ik niet echt nagedacht

**2:1 ik denk dat het feit dat de richting die we op moeten gaan nog niet va..... (241:394) - D 2: JK interview**

ik denk dat het feit dat de richting die we op moeten gaan nog niet vaststaat, wat ervoor zorgt dat we geen juiste architectuur beslissing kunnen nemen.

**2:2 Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal..... (835:1317) - D 2: JK interview**

Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal is of gewenst is, maar ik denk dat het ook voor heel veel partijen in de utopie fase zit. Ook als ik kijk naar andere marktpartijen op sommige vlakken, waar ik goed zicht op heb (want ik zit er diep in geworteld), op hoe dat bij anderen gaat. En natuurlijk kijken we kritisch naar onszelf. Maar ik kan eigenlijk nu geen marktpartij opnoemen, dus een andere service providers, die dit wel heeft/goed op orde heeft.

**2:12 Heel concreet, je geeft eigenlijk aan h  van in het begin van het inte..... (6253:7255) - D 2: JK interview**

Heel concreet, je geeft eigenlijk aan h  van in het begin van het interview dat het momenteel een uitdaging is van ons bedrijf nu dat er eigenlijk niet echt een visie is over hoe iets ingericht zou moeten zijn als ik kijk naar enterprise architectuur. Dus in

principe geef je daarmee volgens mij aan dat er nu vanuit boven in de organisatie dus niet echt een support is voor het afstemmen van de verschillende lagen van een mogelijke EA.

00:08:29 Speaker 2: Mee eens ja, klopt.

00:08:31 Speaker 1: Dat komt er een beetje neer op dat er eigenlijk gebrek aan stakeholder support is.

00:08:40 Speaker 2: Ja, nou ja goed, ja, ja, zo zou je dat wel zo zou je dat zo wij dat we kunnen zeggen van ja, ik weet niet of het echt is aan support, maar ja, zolang je niet met alle stakeholders. Nou ja, dezelfde kant op vaak hetzelfde bootje dus aan de kant opgaat, denk je dat het heel lastig is om wat goed te hebben. En ik weet niet of je dat al vindt dat als support kunnen noemen. Maar daar begint het wel mee.

**2:16 Maar het heeft ook te maken met dat alle mensen op groepsniveau er eig..... (11458:11814) - D 2: JK interview**

Maar het heeft ook te maken met dat alle mensen op groepsniveau er eigenlijk allemaal, ja tien maanden a 16 maanden Max voortwee jaar op die plek zitten en ik denk dat voor een dergelijk ingrijpend iets dan moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen

**2:18 volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het b..... (12529:13056) - D 2: JK interview**

olgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn.

00:16:26 Speaker 2: Ja klopt. Ik denk wel dat als het een juiste de business case is, dan zal dat best ondersteund worden. Maar het zal allemaal een korte terugverdientijd moeten hebben. En dat sluit een beetje aan op het korte termijn verhaal.

**2:20 ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden..... (13492:13895) - D 2: JK interview**

ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur.

**2:35 Of het kan ook zijn dat een deel misschien dat wel heeft en een deel n..... (18460:18686) - D 2: JK interview**

Of het kan ook zijn dat een deel misschien dat wel heeft en een deel niet of sluit het weer aan op wat je net zei dat de groep die er momenteel zit (korte termijn visie), omdat op groepsniveau besloten dat dat niet zou hebben.

**2:46 Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business..... (25272:25467) - D 2: JK interview**

Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business waarin we zitten moet hebben, maar om daar te komen moet je eerst en dat is het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen

**2:48 Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet..... (25790:25960) - D 2: JK interview**

Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet je je moet weten wat er gebeurt. Je moet kijken naar de markt en bepalen welke kant je op wilt gaan

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:64 k denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met..... (30155:30600) - D 2: JK interview**

k denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met zn allen gaan worden financial voor de compliance, en we stoppen met een aantal. We stoppen met de, ik noem maar wat we stoppen met crm en stoppen met deze mensen stoppen met zn. Maar dit is onze focus. Gewoon alleen dit en alles alle effort die we doen, die richten we daarop. Dan moet je eens kijken hoeveel geld er resources en hoe je dan kunt hebben op zo een dat bereik.

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:17 us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wor..... (7440:8226) - D 3: AL interview.DOC**

us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaalde IT beslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36 Speaker 2: Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later lever je t op zeg maar. (top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

**3:46 we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt..... (17803:18351) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt de project, maar ook ook gewoon het beleid dat we nu nu alles alles naar binnen aantrekken zijn qua hosting en weet ik wat allemaal.

00:23:47

00:23:48 Speaker 2: Ja, ik zou echt precies het tegenovergestelde doen en zo veel mogelijk outsourcen er gewoon laten hosten. Dat is ook een beetje de aanpak van tegenwoordig, tenzij je tenzij een goede reden het om die te doen.

00:24:06 Speaker 1: Ja.

00:24:06 Speaker 2: Nou ja, naar mijn inziens hebben we die goede reden niet.

**3:48 Ik denk alleen dat dat het idee van wat goed ingerichte architectuur o..... (18912:19022) - D 3: AL interview.DOC**

Ik denk alleen dat dat het idee van wat goed ingerichte architectuur onduidelijk is: ik twijfel over die inhoud

**3:55 precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je d..... (24521:25081) - D 3: AL interview.DOC**

precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je daar eh, ja dat je daar een visie en strategie mag verwachten. En ook wel nou ja, hij level doelen waar naartoe gewerkt kan worden. Ja, goed, ik denk dat dat door moet vloeien naar die business lagen. Zou je ja, iets iets van het productmanagement of totdat het management of wat dan ook moeten hebben? Wat nou ja, kijk naar die die die hele doelen en daar ah precieze doelen van maakt en ook al gaat bedenken van nou ja, wat voor oplossingen, wat voor producten, gaan we daarvoor inzetten.

**4:28 k denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (d..... (10910:11391) - D 4: MO interview.DOC**

k denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (de CEO) en wat zijn begrip en wat zijn ideeën zijn. We zien hem elk kwartaal op een townhall meeting of zoiets en hij komt met een toespraak. Maar ik weet niet echt wat hij denkt in termen van praktische doelen van wat dan ook. En we weten een beetje meer over David, maar ik denk niet dat David echt macht heeft voor dingen van dit niveau, voor de beslissingen die op dit moment een impact hebben op het bedrijf.

**4:32 het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat..... (13404:13495) - D 4: MO interview.DOC**

het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat de prioriteiten zijn.

**4:51 , dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat a..... (25066:25181) - D 4: MO interview.DOC**

, dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat alles in overeenstemming moet zijn met elkaar.

**5:30 Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel..... (11860:12154) - D 5: TC interview.DOC**

Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel ook denk ik dan een gebrek aan vertrouwen, wel vertrouwen in de toekomstvisie die je hebt als vertrouwen in de mensen waar je meewerkt en vandaar te het antwoord op jouw vraag van zijn dan inherent meer kosten aan verbonden

**5:37 aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr..... (17531:18217) - D 5: TC interview.DOC**

aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr – dan heb ik daar waarschijnlijk zeg maar in veel gevallen een en en veel minder concrete visie op dan de chief technology officer die vaak uit die wereld komt. Maar misschien heeft die dan weer de te beperkte en geestige eh technische visie op de zaak en verliest hè, het strategisch hij of zij, want in ons geval is dat een verlies die dan de bredere strategische of de toekomstvisie. Dus vandaar in mijn geval ik werk dus in hoofdzaak met het is komen. Wanneer het erop aankomt om om beslissingen uiteraard alle strategische beslissingen moeten nemen, dan merk je daar een grote diversiteit en dus is dat begrip.

**5:38 Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is..... (18589:18746) - D 5: TC interview.DOC**

Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is en die op morgen of overmorgen – en dat vind ik, en dat en dat dat dat mis ik wel. Ja.

**5:42 Speaker 1: Eerst effe het hier en nu en dan morgen en ov. Mijn insteek..... (21252:21353) - D 5: TC interview.DOC**

Speaker 1: Eerst effe het hier en nu en dan morgen en ov. Mijn insteek is net het tegenovergestelde.

**5:50 Maar dat hangt ook een beetje samen, misschien meer met als jij de inv..... (26313:26733) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dat hangt ook een beetje samen, misschien meer met als jij de investeerde bent of de CEO dan zeggen misschien wat meer een beslissing, wat meer, misschien met een korte termijn in beeld waardoor je misschien zeggen: nee, we gaan dit niet veranderen, verbeteren terwijl iemand anders. Misschien zou zeggen van nou ja, ik zie daar wel wat in om het te verbeteren, want op den duur of op termijn hebben we daar meer aan

**5:68 , want die hebben dat – dan zijn ze naar bepaalde concrete beslissinge..... (43668:43943) - D 5: TC interview.DOC**

, want die hebben dat – dan zijn ze naar bepaalde concrete beslissingen. Ja, dan komt die korte termijn visie, of die die visie van het hier en nu eh heeft soms wel. Vaak heeft dat een praktische, die bijvoorbeeld dat met de aandeelhouder en zegt dit van de. Dit wil ik eerste

**5:70 Ik wil eerst zien dat dat de van het bedrijf verhoogde en en al de res..... (43990:44144) - D 5: TC interview.DOC**

Ik wil eerst zien dat dat de van het bedrijf verhoogde en en al de rest man, dat zien. Bijvoorbeeld nu wil ik en waarom je toch omdat jullie wil verkopen.

**6:1 denk allereerst dat we onszelf nog steeds aan het uitvinden zijn en he..... (333:615) - D 6: CdG interview.DOC**

denk allereerst dat we onszelf nog steeds aan het uitvinden zijn en het vinden in de vorm van: we zijn een internationaal bedrijf, hè met verschillende locaties. Rotterdam Amsterdam, Brussel, Parijs, Lyon. Maar ondanks dat kunnen we elkaar nog niet echt vinden en in elkaar inleven

**6:4 Elk jaar zijn we bezig met een budget met investering, benodigdheden,..... (2054:2145) - D 6: CdG interview.DOC**

Elk jaar zijn we bezig met een budget met investering, benodigdheden, waar willen we groeien

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:2 Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beet..... (1227:2219) - D 7: PM**

Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beetje gebrek is aan support van de stakeholders die dat eigenlijk wel tot daar naar beneden door moeten voeren.

00:02:01 Speaker 1: Ja, precies kijken, dan moeten we hadden hoe in organisaties in mijn optiek is, is dat je zeg maar over wat je wilt bereiken, en dat doe je dus niet alleen op sales startup, maar dat kijk inderdaad op alle operationele zaken. En vanuit die doelen ga je strategische doelstellingen formuleren: ga je doelen stellen, zeg maar op operationeel gebied en is dat alleen maar doet op sales. Eh. Ja, dan dan dan bereik je dus niet hetgene wat je eigenlijk zou willen bereiken, namelijk hè. De missie van je bedrijf en als ik al zei, ze zei ik ik ik. bij mij is niet bekend wat hun strategische doel is. Naast het geduld. Wat wil je voor een bedrijf worden? Hoe wil je jezelf positioneren in de markt, de ene leverancier, oké, maar daar t wat mij betreft niet een een goede, misschien gedachte achter.

**7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeimarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en een moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altes perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

**7:10 Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg ma..... (7732:8270) - D 7: PM**

Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg maar in alles wat jullie willen of.

00:10:14 Speaker 1: Jawel, ja, ja, wat dat betreft is dat we best een aardige relatie van het best goed begrijp je inderdaad ehm en het wordt wel gedeeld, die visie maar omdat er geen geen geheel/idee groter is, is het moeilijk om te bepalen of het in hun eigen visie past of in hun eigen is. Misschien dus, zolang het goed gaat, blijft het waarschijnlijk op deze manier zou doen, omdat er nog geen, ja, geen geen algehele focus is.

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog, en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

**Individual Learning Stock:**

*Table 59: codes Individual Learning Stock and grounded and Code Groups*

Code	Grounded	Code Groups
o Employees- gain understanding and support	21	Learning stock EA Adoption Individual Learning Stock
o Individual's Learning Stock	17	Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE TO-BE Individual Learning Stock
o Involve employees	14	Learning stock Managerial Intervention EA Adoption Individual Learning Stock
o Knowledge - Data industry	11	Legacy Stakeholder support Learning stock Managerial Intervention DSE AS-IS Individual Learning Stock
o Knowledge EA in the organisation	32	Legacy Stakeholder support Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE AS-IS Individual Learning Stock

**Project: Scriptie EA**

Report created by schre on 7-11-2020

**Code Report**

(5) codes

Local filters:

Show codes in group Individual Learning Stock

---

o **Employees- gain understanding and support**

**21 Quotations:**

**1:42 Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en..... (18751:18928) - D 1: DV interview.DOC**

Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en dat goed gecommuniceerd wordt, krijg je ook de mensen weer mee als hij van kijkt daar, daar gaan we naartoe

**1:45 problemen die ervaak zijn, is dat het topmanagement zegt van: we wille..... (19464:19698) - D 1: DV interview.DOC**

problemen die erg vaak zijn, is dat het topmanagement zegt van: we willen dit we willen dat... als dit vijf jaar lang wordt gezegd men dit eerst gelooft, daarna niet meer. Je moet mensen mee krijgen door zelf het al goed te communiceren.

**1:46 Als ze ook zien dat dat daar al de stappen en de processen opgebouwd w..... (19743:20011) - D 1: DV interview.DOC**

Als ze ook zien dat dat daar al de stappen en de processen opgebouwd worden om dat te doen krijg je meer draagvlak. Het gaat niet alleen over de grote e mail rond investeringen die wordt gestuurd, maar ook dat je juist het bedrijf organiseert om dat te kunnen opleveren

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**1:78 enlijk bij het voor mensen inzichtelijk maken wat ze wat bepaalde vera..... (36637:36815) - D 1: DV interview.DOC**

enlijk bij het voor mensen inzichtelijk maken wat ze wat bepaalde veranderingen voor voordelen kunnen behalen voor het bedrijf en dus ook voor in hun werk. En zo is de cirkel rond

**3:26 Ja, precies en en dat die doelen er zijn en dus je kan zeggen van nou..... (11387:11501) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, precies en en dat die doelen er zijn en dus je kan zeggen van nou ja, met dit project werken naar dat doel toe.

**4:33 omdat dit ook zou betekenen dat mensen dingen anders moeten doen en me..... (13501:13632) - D 4: MO interview.DOC**

omdat dit ook zou betekenen dat mensen dingen anders moeten doen en mensen in het algemeen ook ongemakkelijk zijn over verandering.

**5:58 Daar worden wel pogingen ondernomen vanuit ons team. Ook vanuit dat me..... (33028:33650) - D 5: TC interview.DOC**

Daar worden wel pogingen ondernomen vanuit ons team. Ook vanuit dat merk je dat allemaal andere delen van de business hebben dat er moeilijk mee echt moeilijk. En dan verwijs ik bijvoorbeeld naar de hele discussie rond, bijvoorbeeld rond home office en telework waarbij je merkt dat dat er ook in tijdens de volledige lokt aan wat ze al was, dat allemaal mogelijk en – en ik denk dat de meeste die het ook wel verdomd goed gepresteerd hebben, ook al zet men thuis achter z'n, pc en en vond lang niet iedereen het leuk, maar goed. Het engagement was er en de meeste afdelingen hebben toch wel heel behoorlijk werk geleverd.

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot allee tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:61 Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een E..... (36748:36881) - D 5: TC interview.DOC**

Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een EA neer te zetten. Of je doet iets dat gedoemd is te mislukken.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrijpen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:65 Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is..... (40095:40765) - D 5: TC interview.DOC**

Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is gewoon omdat kinderen ziek wordt vertrokken, dus in dat systeem. Dan zit daar revenue recognition achter. Dan zit daar facturatie achter zaken die je niet maar effectjes apostelen yuri kan gaan aanpassen.

00:51:00 Speaker 2: Nee.

00:51:02 Speaker 1: Het is een voorbeeld en en en dat is nu echt downside tot in heel concreet voorbeeld. Maar maar dat moet je ook op het hogere niveau gaan zien.

00:51:11 Speaker 2: Ja, je moet gaan begrijpen waarom je dingen moet doen en het bredere plaatje in beeld.

00:51:17 Speaker 1: En dan plots en dan bots je op de typische weerstand bij elke transformatie.

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regel toe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regel toe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw plan Wel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:67 Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel..... (41663:41983) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel een heel interessante elementen achter waarom ze weerstand bieden. Dan kan je een gesprek hebben, leggen maar als ze permanent op een standpunt blijven dan moet je die die groep gewoon isoleren en zeggen, sorry maar daar ga ik geen energie in stoppen

**5:77 maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwe..... (49914:50183) - D 5: TC interview.DOC**

maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwerkstructuur in plaats van een piramide, hiërarchische structuur allee het het. Het is een mooi voorbeeld daarvan is informatie, gaat veel sneller via een netwerk gaan dan via een topdown communicatie.

**5:79 at heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwo..... (51320:51527) - D 5: TC interview.DOC**

at heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwoordelijkheid, en dat kun je alleen als die is. Dat kan je alleen als die er is, en dat is een groot probleem en veel klassieke organisatie

**6:11 wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles..... (6691:7617) - D 6: CdG interview.DOC**

wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles wat wij doen en moeten veranderen. In systemen is allemaal extern, of dat nu ergens in Libanon bij een ontwikkel club ligt of bij een gewone, reguliere externe leverancier. Het brengt allang kosten met zich mee en het is allemaal extern weggelegd, wat en waar ik dan eigenlijk de link ook nog kan leggen. Met onfinanciële systeem, bijvoorbeeld in house hebben we nagenoeg geen kennis daarover, we doen alleen maar wat functioneel beheer. Maar ja, als het echt over het applicatie beheer gaat en eventueel changes ja, dan ben je altijd afhankelijk van je externe leverancier, waarmee we dan ook nog eens een service level agreement hebben die ja toch een service level bevat, waar ja die niet heel adequaat kan reageren Op onze verzoeken, dus ja, dan heb je vaak blocking items, die gewoon blijven bestaan tot het moment dat je eigenlijk aan de beurt bent

**6:12 Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op to..... (8004:8697) - D 6: CdG interview.DOC**

Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

**6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

**6:40 Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moet..... (32300:33054) - D 6: CdG interview.DOC**

Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moeten werken waarin ze alle prijzen richting de klant sturen. Ook 100 procent helder uitkaderen ja en en bij legal moeten dan ook een stukje losgelaten worden door inderdaad te accepteren dat een quote uiteindelijk ook een order formulier kan worden, met natuurlijk de juiste terms and conditions en bij finance zal dat ook iets losgelaten moeten worden, hè, een andere manier van werken, ja, eh van een producerende rol naar een controlerende rol, hè waar je eerste factuur je zelf aan het opstellen was, zou je straks eigenlijk meer naar de data input moeten gaan controleren en vertrouwen op de output. Nou, ik denk dat het ook een stuk vertrouwen dat, dat moet allemaal nog gebeuren.

**7:23 of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je g..... (22930:23684) - D 7: PM**

of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je goed moet, op strategischniveau en doelen moet bepalen en mensen bewust moet maken naar wat je daadwerkelijk operationeel gaat doen :dat je mensen bewust maakt om van die strategische doelen, zodat ze eigenlijk kunnen nadenken en begrijpen wat ze waarom doen en draagt dat bij aan de strategische doelen die het bedrijf gesteld heeft en dan moet je het pas implementeren (nu gaat het andersom)s. Denk ik, hè, dus hè, dan wordt een nieuw project bedacht. Oké, nou a om ik te doen, het draagt bij aan de of de het die opgesteld is of bij zeg maar aan de strategische doelen om aan de organisatie om op het moment dat je dat kan implementeren. Dan ben je denk ik een heel eind. Ja.

---

o **Individual's Learning Stock**

**17 Quotations:**

**1:57 Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die o..... (29158:30172) - D 1: DV interview.DOC**

Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die op een gestructureerde manier op het niveau te brengen en daar doe ik de goedkeuring gaat krijgen om die te laten uitvoeren. Dus het antwoord op je vraag is: ik denk het wel, maar dat heeft de ik alleen maar nut als men ook bereid is de organisatie aan te passen en dat dan eigenlijk strategische voorstellen met daarin bepaalde opbergsten daarvan in kaart te brengen en het te koppelen aan elkaar. Wat levet het op: nu zijn dat vaak lijnmanagers die daarmee bezig zijn, maar ook op 't hoog niveau? Ik denk het niet, dus je moet een stuk van uw strategische beslissing aan een ander team overlaten. Ik stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**2:26 randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van..... (15448:15639) - D 2: JK interview**

randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:45 Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of onde..... (23943:24956) - D 2: JK interview**

Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of ondersteunt, zou kunnen worden.

00:31:18 Speaker 2: Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat dit ik denk kijk, we hadden het net ook bij één van die vragen over zo een goede EA structuur . Architectuur is iets dat kan een eerder genoemde benefit kan opleveren: pushing or moving the company of organization forward. Dat was één van die benefits die we waar we .

00:31:47 Speaker 2: Ik denk dat je met een dergelijke laag, dat je ook allerlei zaken van concept tot prototypes kunt gebruiken voor het vertalen van ideeën. Ik denk dat dat juist promoot. Iedereen binnen de organisatie kan er naartoe gaan /gebruik van maken als je zoiets zou hebben. Dat zou ik koppelen aan dat learning potentieel als dat als dat de manier waarop je nu learning definieert –. Maar als je learning niet positioneert als van joh, wat heb je er van geleerd, maar als je het vertaald naar een stimulans of de creativiteit, dan denk ik dat het, dan denk ik dat dat zeker help

**3:52 het wel een belangrijk punt dat je zegt het dus men denk ik toch het a..... (22439:22686) - D 3: AL interview.DOC**

het wel een belangrijk punt dat je zegt het dus men denk ik toch het al of men ja, goed sommige dan wel degene die daarvoor verantwoordelijk zijn. Die staan niet per se open voor ja, om dingen te verbeteren. Eigenlijk niet om zelf te willen leren.

**3:53 Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist o..... (22707:22821) - D 3: AL interview.DOC**

Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist op veel niveaus. Als we een project afronden.



**4:23 Er ontbreekt ook veel op het niveau van kennis delen, informatie delen..... (9106:9241) - D 4: MO interview.DOC**

Er ontbreekt ook veel op het niveau van kennis delen, informatie delen en ook is er nu gebrek aan kennis van de mensen en opleidingen.

**4:47 Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individ..... (22284:23210) - D 4: MO interview.DOC**

Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren

**5:28 edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er d..... (10192:10459) - D 5: TC interview.DOC**

edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot allee tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:62 Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Tr..... (35893:36511) - D 5: TC interview.DOC**

Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Transformatie gedeelte, dat is de human factor in het verhaal dat is zien dat jouw organisatie mee is in die denken. Dat is jouw organisatie beseft waar je naartoe gaat, waarom je daarnaartoe gaat wat het voordeel is voor hen zelf what's in it for me, ook wat in dit voor als mensen dan die begrippen. Als mensen het daar niet meer mee zijn in dit verhaal, dan kreeg je nu net wat ik wat ik het daarmee op het moment dat er een crisismoment is dat ze zeggen van zeer wel al al die al dat gelul koek over over over jou, flexibiliteit dat je dat werkt.

**5:63 support, individueel learning eruiten benefits. En ook het gaat ook d..... (37723:38440) - D 5: TC interview.DOC**

support, individueel learning eruiten benefits. En ook het gaat ook daarna over organizational learning. En het gaat meer over van inderdaad zou kijk ook even naar de huidige situatie, maar goed. Als je dat, als je dat wel in beeld hebt, dan zorgen dat dat je zorgen voor een training is voor mensen om dingen beter te begrijpen en te zien, maar ook om draagvlak te creëren om door te geven aan de rest van de organisatie. Wat meer onderdeel te maken van een cultuur in plaats van zeggen: we gaan het morgen zou doen als mensen dat niet gewend zijn. Je moet wel meenemen in het verhaal om iets anders te doen, want verandering houden mensen meestal niet van en daar komt.

00:49:01 Speaker 1: Alleen maar bevestigen.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrijpen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw plan Wel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:80 zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan..... (51822:52653) - D 5: TC interview.DOC**

zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan tecla. Even los van kijken naar de architectuur.

01:04:46 Speaker 1: Eh goh zijn er nog andere manier waarop je die uitdagingen kan teclan eh ja bleef bleef. Blijf elke dag opnieuw kritisch kritisch nadenken over jezelf. Ik ik alleen een mooi voorbeeld daarvan is andersom. Wanneer die de hoofdzetel van Amazon binnenkomt, dan hangt aan een sloeg aan iedereen. Het Nederlandse ongeveer op neer komt van elke dag elke dag is dag in waar waar waarmee diezelfde eigenlijk bedoelde van iedere dag. Die moet je scholen als de de de dag waarop een startup van start gaat, en je moet ook met diezelfde bleef het denken over over de toekomst. Maar dan moet je daar onder natuurlijk en dan komen we weer op hetzelfde punt van daarnet zien dat je je hebt die dat toelaat.

**6:36 Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat..... (28390:29100) - D 6: CdG interview.DOC**

Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat het meer op individuele basis geïnitieerd wordt bij, maar ik zie dat niet echt op dit moment van als ik zie dat we soms dingen lanceren zonder enige vorm van training of educatie of of iets dergelijks, maar dat het meer is van het is beschikbaar, dan denk ik, vrees ik wel een beetje dat ik denk van hoe verwacht je dan dat, Laten we zeggen verschillende afdelingen of iets dergelijks met elkaar een connectie treden, processtappen uitgeschreven uitgedacht worden en en inderdaad, de informatiebehoefte is daar nog verder op geënt worden. Ja, dus ik zelf weet niet goed of dat nou wel iets is wat in ons bedrijf op dit moment aan de hand is.

**7:25 ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de infor..... (25392:26647) - D 7: PM**

ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de information security gewerkt en de certificering daarvan?

00:32:13 Speaker 2: En aan: Zeg maar een een kwaliteitsmanagementsysteem en daar zijn we dingen die we daar uit geleerd hebben. En wat wat denk ik ook in een was om het goed toepasbaar is en en dat is dat je dat je zeg maar het hoogste niveau in control bent over je eigen doelstellingen en processen volgen daar uit en wijziging ontvolgen daar uit en en analyse over veranderingen volgen volgen daaruit en dus een een proces is nu doel an sich. Dat moet nee, ja, je kan wel kijken, maar wie zegt dat dat proces nou goed zijn en hoe meet je dat? Dat moet. Dan moet nou vanuit het kwaliteit heb Je zeg maar een planned act cyclus waarin je continu kijkt ik heb iets bedacht, werkt dat of moet ik het aansturen? Ja, dat kan zijn. Dus als een proces aan oké, ja, dat is prima. Het is niet dat dat dat statisch is, die is helemaal niet, maar het moet wel gaan bijdragen. En waar zitten je knelpunten, je organisatie en gaat die aanpakken Wat is mijn grootste, het nou een waar kan ik de grootste winst behalen en dus en door middel van zon framework. Met een kwaliteitsmanagementsysteem kun je dus je organisatie gaan verbeteren.

---

o **Involve employees**

**14 Quotations:**

**4:62 Breng de motivatie naar mensen, (27785:27816) - D 4: MO interview.DOC**

Breng de motivatie naar mensen,

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot allee tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:61 Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een E..... (36748:36881) - D 5: TC interview.DOC**

Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een EA neer te zetten. Of je doet iets dat gedoemd is te mislukken.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is?

Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrijpen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:65 Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is..... (40095:40765) - D 5: TC interview.DOC**

Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is gewoon omdat kinderen ziek wordt vertrokken, dus in dat systeem. Dan zit daar revenue recognition achter. Dan zit daar facturatie achter zaken die je niet maar efftjes apostelen yuri kan gaan aanpassen.

00:51:00 Speaker 2: Nee.

00:51:02 Speaker 1: Het is een voorbeeld en en en dat is nu echt downside tot in heel concreet voorbeeld. Maar maar dat moet je ook op het hogere niveau gaan zien.

00:51:11 Speaker 2: Ja, je moet gaan begrijpen waarom je dingen moet doen en het bredere plaatje in beeld.

00:51:17 Speaker 1: En dan plots en dan bots je op de typische weerstand bij elke transformatie.

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:67 Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel..... (41663:41983) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel een heel interessante elementen achter waarom ze weerstand bieden. Dan kan je een gesprek hebben, leggen maar als ze permanent op een standpunt blijven dan moet je die die groep gewoon isoleren en zeggen, sorry maar daar ga ik geen energie in stoppen

**5:77 maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwe..... (49914:50183) - D 5: TC interview.DOC**

maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwerkstructuur in plaats van een piramide, hiërarchische structuur allee het het. Het is een mooi voorbeeld daarvan is informatie, gaat veel sneller via een netwerk gaan dan via een topdown communicatie.

**5:79 at heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwo..... (51320:51527) - D 5: TC interview.DOC**

at heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwoordelijkheid, en dat kun je alleen als die is. Dat kan je alleen als die er is, en dat is een groot probleem en veel klassieke organisatie

**6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

**6:15 at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichteli..... (11668:12458) - D 6: CdG interview.DOC**

at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichtelijk maken van zogenaamde non-conformaty costsdie dus met andere woorden, kosten die te maken hebben met het inefficiënte gedeelte van je organisatie dat kan zijn en een claim van een klant. Of inderdaad, het onnodig iets moeten crediteren, en dat kan dan creditering an sich zijn. Maar dat kan ook de effort zijn, hè, de extra mensen die die je daarvoor nodig hebt, of inderdaad, sales mensen die focussen op alleen maar geschillen in plaats van dat ze wat new business ontwikkelen, ontwikkeling doen. En dat is iets dat maken wij nu niet inzichtelijk, maar ik weet van de andere bedrijven dat het wel altijd een waardevol getal is, want dat geeft eigenlijk aan in hoeverre je bedrijf niet of juist wel efficiënter werkt.

**6:39 denk dat het een technische veranderingen in eerste instantie moet zij..... (32081:32298) - D 6: CdG interview.DOC**

denk dat het een technische veranderingen in eerste instantie moet zijn. Het systeem wat we gekozen is, is niet flexibel genoeg om deze om dit allemaal in te zetten. Maar dit vereist ook wel een verandering in mindset.

**6:40 Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moet..... (32300:33054) - D 6: CdG interview.DOC**

Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moeten werken waarin ze alle prijzen richting de klant sturen. Ook 100 procent helder uitkaderen ja en en bij legal moeten dan ook een stukje losgelaten worden door inderdaad te accepteren dat een quote uiteindelijk ook een order formulier kan worden, met natuurlijk de juiste terms and conditions en bij finance zal dat ook iets losgelaten moeten worden, hè, een andere manier van werken, ja, eh van een producerende rol naar een controlerende rol, hè waar je eerste factuur je zelf aan het opstellen was, zou je straks eigenlijk meer naar de data input moeten gaan controleren en vertrouwen op de output. Nou, ik denk dat het ook een stuk vertrouwen dat, dat moet allemaal nog gebeuren.

**7:23 of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je g..... (22930:23684) - D 7: PM**

of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je goed moet, op strategischniveau en doelen moet bepalen en mensen bewust moet maken naar wat je daadwerkelijk operationeel gaat doen :dat je mensen bewust maakt om van die strategische doelen, zodat ze eigenlijk kunnen nadenken en begrijpen wat ze waarom doen en draagt dat bij aan de strategische doelen die het bedrijf gesteld heeft en dan moet je het pas implementeren (nu gaat het andersom)s. Denk ik, hè, dus hè, dan wordt een nieuw project bedacht. Oké, nou a om ik te doen, het draagt bij aan de of de het die opgesteld is of bij zeg maar aan de strategische doelen om aan de organisatie om op het moment dat je dat kan implementeren. Dan ben je denk ik een heel eind. Ja.

---

o **Knowledge - Data industry**

**11 Quotations:**

**2:36 : Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en we..... (18875:19041) - D 2: JK interview**

: Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en weten waar je je pijlen moet richten. Ik denk dat daar wat mij betreft het grootste struikelblok zi

**2:46 Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business..... (25272:25467) - D 2: JK interview**

Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business waarin we zitten moet hebben, maar om daar te komen moet je eerst en dat is het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen

**2:50 Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van d..... (27108:27417) - D 2: JK interview**

Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van die ontbrekende visie, dat was voor jou de belangrijkste challenge dacht ik

00:35:07 Speaker 2: En alles hangt denk ik ook alles met elkaar samen. Kijk de reden dat die richting er niet is of niet komt is ook gewoon te maken met onwetendheid

**2:52 Ook het investeringsfonds is natuurlijk een partij die geen jarenlange..... (27611:27758) - D 2: JK interview**

Ook het investeringsfonds is natuurlijk een partij die geen jarenlange ervaring heeft in onze branche en precies weet welke kant we op moeten gaan.

**2:56 Ja, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook experti..... (28307:28488) - D 2: JK interview**

Ja, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook expertise opvragen, zeg maar van een dergelijk bureau. Maar goed, dat is wel, dat is wel omdat we er zelf niet uitkome

**2:61 Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je kom..... (29662:29783) - D 2: JK interview**

Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt niet uit deze business en ik denk dat dat lastig i

**3:5 Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe di..... (1069:1346) - D 3: AL interview.DOC**

Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te ziet, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

**3:6 Ja, ik, ik heb het idee dat nou ja dat dat concurrent af en toe ja wel..... (2408:2651) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, ik, ik heb het idee dat nou ja dat dat concurrent af en toe ja wel wel oplossingen hebben, ofwel producten hebben met waar wij dan eh dan zelf nog een probleem hebben om dat te leveren. Zij hebben dat Wel gewoon op de plank hebben liggen.

**4:46 Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individ..... (22283:23211) - D 4: MO interview.DOC**

Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren.

**4:52 Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen..... (25341:25648) - D 4: MO interview.DOC**

Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altes perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

---

o **Knowledge EA in the organisation**

**32 Quotations:**

**2:26 randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van..... (15448:15639) - D 2: JK interview**

randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:37 Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en wete..... (18877:19042) - D 2: JK interview**

Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en weten waar je je pijlen moet richten. Ik denk dat daar wat mij betreft het grootste struikelblok zit

**2:50 Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van d..... (27108:27417) - D 2: JK interview**

Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van die ontbrekende visie, dat was voor jou de belangrijkste challenge dacht ik

00:35:07 Speaker 2: En alles hangt denk ik ook alles met elkaar samen. Kijk de reden dat die richting er niet is of niet komt is ook gewoon te maken met onwetendheid

**3:5 Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe di..... (1069:1346) - D 3: AL interview.DOC**

Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te uitziert, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

**3:17 us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wor..... (7440:8226) - D 3: AL interview.DOC**

us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaaldeITbeslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36 Speaker 2: Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later leverje t op zeg maar.(top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

**3:28 heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg..... (11622:12015) - D 3: AL interview.DOC**

heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg begrip hebben van de besluiten gerelateerd aan enterprise architectuur.

00:15:49 Speaker 2 daar twijfel ik af en toe wel aan, want ik merk aan bepaalde beslissingen die gemaakt worden dat dat daar niet per se een technische kennis of gedachte achter licht, zeg maar, want anders geloof ik niet dat je die keuze zou maken.

**3:29 en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begr..... (12065:12324) - D 3: AL interview.DOC**

en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begrippen tijdens zo'n presentatie, ja dat dat vind ik ook wel een zorgelijk teken over het kennisniveau, zeg maar. Dan zou ik verwacht dat je dat soort dingen in Elk geval uit elkaar kan houden

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtjes op gereageerd word

**3:46 we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt..... (17803:18351) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt de project, maar ook ook gewoon het beleid dat we nu nu alles alles naar binnen aantrekken zijn qua hosting en weet ik wat allemaal.

00:23:47

00:23:48 Speaker 2: Ja, ik zou echt precies het tegenovergestelde doen en zo veel mogelijk outsourcen er gewoon laten hosten. Dat is ook een beetje de aanpak van tegenwoordig, tenzij je tenzij een goede reden het om die te doen.

00:24:06 Speaker 1: Ja.

00:24:06 Speaker 2: Nou ja, naar mijn inziens hebben we die goede reden niet.

**3:54 Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed g..... (22856:23604) - D 3: AL interview.DOC**

Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed gedaan? Wat hebben we minder goed gedaan? Wat kunnen we verbeteren voor volgende keer? Dat is gewoon geen onderdeel van het proces, en ik denk wel dat dit een belangrijke stap als je als je stappen wilt blijven maken.

00:31:07 Speaker 1: Ja, nou ja, continu verbetering van je bedrijf, dan is dat wel iets dat wat daar zeker toe bij kan dragen, denk ik.

00:31:16 Speaker 2: Ja, ja, evalueren en reviewen, ja.

00:31:21 Speaker 1: Je gewoon maar projectmanagement zou kunnen doen.

00:31:25 Speaker 2: En – en dat maakt het eigenlijk niet heel erg veel uit of de groot project is een klein project maar gewoon om daar wat tijd voor in te plannen om dat deel te maken van het proces.

**3:70 politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die..... (31301:31580) - D 3: AL interview.DOC**

politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die wat hogerop zitten en nou ja, gewoon de limieten van hun kennis ook kennen en vervolgens advies vragen aan mensen binnen de organisatie er wel expert in zijn. In plaats van een beslissing te nemen, zeg maar.

**4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC**

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

**4:46 Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individ..... (22283:23211) - D 4: MO interview.DOC**

Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren.

**4:52 Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen..... (25341:25648) - D 4: MO interview.DOC**

Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

**5:14 n een start up niet snel de problemen hebben – ik zit zelf ook een in..... (4500:4916) - D 5: TC interview.DOC**

n een start up niet snel de problemen hebben – ik zit zelf ook een in die wereld. Waarom? Omdat op het moment dat je op start – en dan ben je met twee of drie je je beslist heel snel op welke technologische stek je gaat terugvallen Ik zit dan normaal zien altijd op op technologische startups. Dus uit die startups. De dus die personen die daar dan in die straks zitten, die hebben het meestal wel kaas van gegeten.

**5:15 tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling..... (4992:5285) - D 5: TC interview.DOC**

tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling van vier of vijf mensen gaat, springt naar 14 15 personen. En dan ontstaan er plotseling wel weer van die kleine en er wordt plots moeilijker om dat onder controle te houden. En dan wordt je wel weer opnieuw met problemen.

**5:18 maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wan..... (6921:7145) - D 5: TC interview.DOC**

maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wanneer er effe iets misgaat, dan wordt er onmiddellijk teruggegrepen op de methodes van het verleden, ja, waardoor je opnieuw op hoge kosten gejaagd, wordt.

**5:22 Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja..... (8371:8896) - D 5: TC interview.DOC**

Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja, dat moeten dan projectmanagers bij iemand die dat allemaal moeten controleren, en dan moet eerst afgetikt worden met een business analist, en die moet dat er terugkoppelen naar de business. En pas dan gaan we beginnen het implementeren, en dat merk je heel vaak, dus het die nieuwe manier van werken. Die wordt dan wel aanvaard tot op het moment dat er ergens zo'n kritisch moment is wat normaal is, hè, want dat heb je een altijd een een business wereld

**5:26 Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er..... (10191:10460) - D 5: TC interview.DOC**

Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuwmaken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:46 En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte k..... (23707:24371) - D 5: TC interview.DOC**

En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54 Speaker 2: Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01 Speaker 1: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing

**5:54 Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we..... (29020:29589) - D 5: TC interview.DOC**

Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we knikkeren dat er gewoon uit en zetten daar een ander systeem neer. Oh: wacht: wacht, wacht, wacht, wacht dan dan ga ik plots effe. De hielen in het zand zetten en zeggen van wat je nu gaat doen, is in volle vlucht. De rechtvleugel van jou vliegtuig eraf aan de andere vleugel opzetten. Volgens mij heeft nog nooit iemand eerder dat succesvol gedaan en ik raad het je ook niet aan om het te doen, wacht misschien tot we de eerste tussenlanding maken en dan die vleugel eraf en zet hem er dan aan.

**5:55 Want doe je nu zegt vandaag we knikkerne facturatie de Afrika, de fact..... (30139:30471) - D 5: TC interview.DOC**

Want doe je nu zegt vandaag we knikkerne facturatie de Afrika, de facturatie applicatie boeren knikkeren dat dat. Maar we gaan naar vervangen door een andere applicatie maakt, maakt dan ff niet uit welke, maar je bent nog volop bezig met je oudesystemen te decommisionen en je hebt de data vanuit je oude systeem nog... (die wel klopt)

**6:11 wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles..... (6691:7617) - D 6: CdG interview.DOC**

wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles wat wij doen en moeten veranderen. In systemen is allemaal extern, of dat nu ergens in Libanon bij een ontwikkel club ligt of bij een gewone, reguliere externe leverancier. Het brengt allang kosten met zich mee en het is allemaal extern weggelegd, wat en waar ik dan eigenlijk de link ook nog kan leggen. Met onsfinanciële systeem, bijvoorbeeld in house hebben we nagenoeg geen kennis daarover, we doen alleen maar wat functioneel beheer. Maar ja, als het echt over het applicatie beheer gaat en eventueel changes ja, dan ben je altijd afhankelijk van je externe leverancier, waarmee we dan ook nog eens een service level agreement hebben die ja toch een service level bevat, waar ja die niet heel adequaat kan reageren Op onze verzoeken, dus ja, dan heb je vaak blocking items, die gewoon blijven bestaan tot het moment dat je eigenlijk aan de beurt bent

**6:12 Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op to..... (8004:8697) - D 6: CdG interview.DOC**

Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

**6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

**6:18 op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de s..... (13885:15371) - D 6: CdG interview.DOC**

op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de stakeholders die echt beslissingen bevoegd zijn, hè over beslissingen die rondom architectuur denk jij dat die voldoende begrip of dit goed genoeg begrijpen wat het is en wat de impact is van bepaalde beslissingen.

00:15:21 Speaker 2: ik durf daar wel nee op te zeggen, als ik wederom, maar ik ik nu even vanuit mijn fijn als het niet over een of iets dergelijks. Ik richt meneer, heeft de backoffice systemen. Ik heb het op de agenda gezet en ik heb nu in ieder geval een wekelijkse meeting met onze CEO, om de voortgang te bespreken van alle issues die wij momenteel ervaren en wat de voortgang is van het oplossen van al die zaken. Dus ja, daar staat het wel degelijk op de agenda. Aan de andere kant moet ik ook helaas constateren dat de groep CFO ehm, ja onvoldoende hierbij betrokken is en onvoldoende laten we zeggen, begrijpt en kan doorgronden waar de bottlenecks liggen. Ik geef aan waar de bottlenecks liggen, wat de problemen zijn en dat bepaalde output gewoon simpelweg niet bestaat of niet mogelijk is. En dan krijg je een begripvol Ja, alleen een week later zou zomaar kunnen zijn dat die een uitgebreide analyse gaat vragen dat je denkt: waar is de disconnectie bedoel volgens mij, ik heb duidelijk aangegeven dat we nog niet zo ver zijn, hè we staan nog op stap nummer één. En dan kun je niet stap naar mn vijf nu gaan vragen. En dan vraag ik me wel af in hoeverre iemand ja verstand heeft van

**6:23 En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden..... (18071:18200) - D 6: CdG interview.DOC**

En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden van een niet onnodig nu weer allerlei andere zaken aan gaan

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.



## 7:16 Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je..... (12548:13053) - D 7: PM

Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je kent, het waarschijnlijk ook op het moment dat Elk team een eigen beslissingen gaat nemen. En dat gaat het eigenlijk aan de achterkant of later gaat dat problemen opleveren. Wat als iemand weg gaat die een beslissing heeft genomen.. En die denkt nou, dit is wat wat goed is nu, maar die gaat weg, ja, en dan dat zeg maar gevangen hebt in. Ik zeg maar een een ja, je totale en ehm ja, dan moet je dat soort dingen kunnen voorkomen.

## Organisations Learning Stock:

Table 60: codes Organisations Learning Stock and grounded and Code Groups

Code	Comment	Grounded Code Groups
o Managerial intervention		11 Stakeholder support Vision Learning stock EA Adoption DSE TO-BE Future situation at DSE Organisation's Learning stock
o Organisational Learning Stock		20 Learning stock Managerial Intervention Organisation's Learning stock
o Ownership	gaat hier ook om geven van vertrouwen en vertrouwen in andere mensen/teams	19 Stakeholder support Learning stock EA Adoption DSE AS-IS DSE TO-BE Future situation at DSE Organisation's Learning stock
o Stakeholder support (46)		46 DSE Challenges Internal challenges Stakeholder support Vision Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE AS-IS Organisation's Learning stock
o Stakeholder- understanding EA	voorbeeld van verkeerde beslissing door niet de mensen met kennis van zaken te betrekken bij aanschaf van een applicatie. tzt bepalen of dit iets toevoegt aan de resultaten.	37 Stakeholder support Learning stock Managerial Intervention EA Adoption Organisation's Learning stock

## Project: Scriptie EA

Report created by schre on 8-11-2020

### Code Report

(5) codes

Local filters:

Show codes in group Organisation's Learning stock

### o Managerial intervention

#### 11 Quotations:

#### 1:66 Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. M..... (32167:32277) - D 1: DV interview.DOC

Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren.

#### 1:81 Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en..... (18752:19245) - D 1: DV interview.DOC

Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en dat goed gecommuniceerd wordt, krijg je ook de mensen weer mee als hij van kijk daar, daar gaan we naartoe. Dan betere afstemming tussen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn

#### 1:82 Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende..... (31653:32018) - D 1: DV interview.DOC

Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende kennis is en gehaald kan worden in de business. Het zijn de data en hoe het proces wat vandaag moeilijk is dan moet je kijken hoe ver dit uit elkaar ligt. As het strategisch niveau naar links wil en hete data gedeelte zegt, we willen naar rechts, dan wordt het oorlog als er een investering

#### 2:31 eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep..... (17202:17513) - D 2: JK interview

eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep te gaan. Zo ver zijn wij nog niet, dus ik vind ik dat we ons eerst moeten verbeteren op het vlak van consistentie, dit zijn zaken waar wij ons echt wel op kunnen verbeteren, op het moment dat je voor een dergelijke architectuur zou gaan –

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:63 ik denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan me..... (30154:30600) - D 2: JK interview**

ik denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met zn allen gaan worden financial voor de compliance, en we stoppen met een aantal. We stoppen met de, ik noem maar wat we stoppen met crm en stoppen met deze mensen stoppen met zn. Maar dit is onze focus. Gewoon alleen dit en alles alle effort die we doen, die richten we daarop. Dan moet je eens kijken hoeveel geld er resources en hoe je dan kunt hebben op zo een dat bereik.

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtjes op gereageerd word

**3:75 Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit e..... (32751:32989) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**4:22 Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeili..... (7164:7334) - D 4: MO interview.DOC**

Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijk om iemand eigenaar te laten worden van een probleem of om iets te laten gebeuren als we dat hebben

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:20 En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die cha..... (16251:16664) - D 7: PM**

En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn

---

o **Organisational Learning Stock**

**20 Quotations:**

**1:57 Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die o..... (29158:30172) - D 1: DV interview.DOC**

Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die op een gestructureerde manier op het niveau te brengen en daar doe ik de goedkeuring gaat krijgen om die te laten uitvoeren. Dus het antwoord op je vraag is: ik denk het wel, maar dat heeft de ik alleen maar nut als men ook bereid is de organisatie aan te passen en dat dan eigenlijk strategische voorstellen met daarin bepaalde opbergsten daarvan in kaart te brengen en het te koppelen aan elkaar. Wat levet het op: nu zijn dat vaak lijnmanagers die daarmee bezig zijn, maar ook op 't hoog niveau? Ik denk het niet, dus je moet een stuk van uw strategische beslissing aan een ander team overlaten. Ik stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

**1:59 Hoe voorop sta je wel voorop staan om bedrijven om omdat zou openstaan..... (30216:30453) - D 1: DV interview.DOC**

Hoe voorop sta je wel voorop staan om bedrijven om omdat zou openstaan om om mensen opleidt dat vol ja en en allemaal ideeën opstaan. Om echt ook een stuk het handen te heeft, heb ik inmiddels zelden gezien als vooral als bedrijf zijnde.

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**2:26 randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van..... (15448:15639) - D 2: JK interview**

randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:45 Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of onde..... (23943:24956) - D 2: JK interview**

Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of ondersteunt, zou kunnen worden.

00:31:18 Speaker 2: Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat dit ik denk kijk, we hadden het net ook bij één van die vragen over zo een goede EA structuur. Architectuur is iets dat kan een eerder genoemde benefit kan opleveren: pushing or moving the company of organization forward. Dat was één van die benefits die we waar we.

00:31:47 Speaker 2: Ik denk dat je met een dergelijke laag, dat je ook allerlei zaken van concept tot prototypes kunt gebruiken voor het vertalen van ideeën. Ik denk dat dat juist promoot. Iedereen binnen de organisatie kan er naartoe gaan /gebruik van maken als je zoiets zou hebben. Dat zou ik koppelen aan dat learning potentieel als dat als dat de manier waarop je nu learning definieert –. Maar als je learning niet positioneert als van joh, wat heb je er van geleerd, maar als je het vertaald naar een stimulans of de creativiteit, dan denk ik dat het, dan denk ik dat dat zeker help

**3:51 Goeie vraag. Er zitten natuurlijk meerdere aspecten aan het heel learn..... (21598:22413) - D 3: AL interview.DOC**

Goeie vraag. Er zitten natuurlijk meerdere aspecten aan het heel learning. Ja, ik denk qua organisatie, er moet eerst een soort deel komen om te leren. En een soort beseft dat leren nodig is. In plaats van te denken van nou ja, we weten alles al. Dat is simpelweg niet zo en zelfs als je als je een heel erg geavanceerd de geavanceerd bedrijf hebt, zoals Google of wat dan ook weet je wel dan zelf, die blijven constant door leren, want je bent daar nooit klaar mee en dat staat ook niet stil. Ja dus dat dat zie ik wel in de weg zitten voor het voor het leren qua hele organisatie. Ja, want je merkt ook wel dat ze qua sommige dingen qua aanpak of product lancering dat dezelfde dingen elke keer fout gaan en dat we daar een beetje een soort van vast zitten waar schijnbaar niet echt learning uit wordt gehaald nu.

**3:53 Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist o..... (22707:22821) - D 3: AL interview.DOC**

Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist op veel niveaus. Als we een project afronden.

**3:54 Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed g..... (22856:23604) - D 3: AL interview.DOC**

Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed gedaan? Wat hebben we minder goed gedaan? Wat kunnen we verbeteren voor volgende keer? Dat is gewoon geen onderdeel van het proces, en ik denk wel dat dit een belangrijke stap als je als je stappen wilt blijven maken.

00:31:07 Speaker 1: Ja, nou ja, continu verbetering van je bedrijf, dan is dat wel iets dat wat daar zeker toe bij kan dragen, denk ik.

00:31:16 Speaker 2: Ja, ja, evalueren en reviewen, ja.

00:31:21 Speaker 1: Je gewoon maar projectmanagement zou kunnen doen.

00:31:25 Speaker 2: En – en dat maakt het eigenlijk niet heel erg veel uit of de groot project is een klein project maar gewoon om daar wat tijd voor in te plannen om dat deel te maken van het proces.

**4:27 Om een bepaald niveau van kennis te bereiken, om onze missie en onze v..... (9262:9490) - D 4: MO interview.DOC**

Om een bepaald niveau van kennis te bereiken, om onze missie en onze visie te kunnen bereiken, zie ik nu niet in hoe we het zouden kunnen bereiken met de middelen die we nu hebben. De praktijk sluit hier niet aan op de theorie.

**4:48 Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kenni..... (23060:23212) - D 4: MO interview.DOC**

Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren.

**5:28 edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er d..... (10192:10459) - D 5: TC interview.DOC**

edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is

**5:29 Als je die nieuwe manier manier van werken wil gaan introduceren en en..... (11283:12260) - D 5: TC interview.DOC**

Als je die nieuwe manier manier van werken wil gaan introduceren en en nogmaals, ik stel vaak vast goh. Ik kan me dat moeilijk – een percentage opkleven omdat ik daar een kwantitatieve studies van gemaakt hebt. Maar ik ik, ik kan me wel zo een

aantal een aantal projecten bedreven opnoemen waar waar je die reactie vaststelt, hè waar men dan goed geluisterd naar die lag die consultancy van je moet je ook methodes aanpassen aan de dag van vandaag, maar op het moment dat het fout gaat, wordt er onmiddellijk teruggegrepen naar het verleden, dat doet dan de kosten exploderen? Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel ook denk ik dan een gebrek aan vertrouwen, wel vertrouwen in de toekomstvisie die je hebt als vertrouwen in de mensen waar je meewerkt en vandaar te het antwoord op jouw vraag van zijn dan inherent meer kosten aan verbonden. Wanneer je dat complex maakt, ja, als je maar in ieder geval aanpast aan de gewijzigde omstandigheden,

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot allee tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:62 Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Tr..... (35893:36511) - D 5: TC interview.DOC**

Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Transformatie gedeelte, dat is de human factor in het verhaal dat is zien dat jouw organisatie mee is in die denken. Dat is jouw organisatie beseft waar je naartoe gaat, waarom je daarnaartoe gaat wat het voordeel is voor hen zelf whats in ity for me, ook wat in dit voor als mensen dan die begrippen. Als mensen het daar niet meer mee zijn in dit verhaal, dan kreeg je nu net wat ik wat ik het daarmee op het moment dat er een crisismoment is dat ze zeggen van zeer wel al al die al dat gelul koek over over over jou, flexibiliteit dat je dat werkt.

**5:63 support, individueel learning erbuiten benefits. En ook het gaat ook d..... (37723:38440) - D 5: TC interview.DOC**

support, individueel learning erbuiten benefits. En ook het gaat ook daarna over organizational learning. En het gaat meer over van inderdaad zou kijk ook even naar de huidige situatie, maar goed. Als je dat, als je dat wel in beeld hebt, dan zorgen dat dat je zorgen voor een training is voor mensen om dingen beter te begrijpen en te zien, maar ook om draagvlak te creëren om door te geven aan de rest van de organisatie. Wat meer onderdeel te maken van een cultuur in plaats van zeggen: we gaan het morgen zou doen als mensen dat niet gewend zijn. Je moet wel meenemen in het verhaal om iets anders te doen, want verandering houden mensen meestal niet van en daar komt.

00:49:01 Speaker 1: Alleen maar bevestigen.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrijpen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:80 zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan..... (51822:52653) - D 5: TC interview.DOC**

zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan tecla. Even los van kijken naar de architectuur.

01:04:46 Speaker 1: Eh goh zijn er nog andere manier waarop je die uitdagingen kan teclan eh ja bleef bleef. Blijf elke dag opnieuw kritisch kritisch nadenken over jezelf. Ik ik alleen een mooi voorbeeld daarvan is andersom. Wanneer die de hoofdzetel van Amazon binnenkomt, dan hangt aan een sloeg aan iedereen. Het Nederlandse ongeveer op neer komt van elke dag elke dag is dag in waar waar waarmee diesels eigenlijk bedoelde van iedere dag. Die moet je scholen als de de de dag waarop een startup van start gaat, en je moet ook met diezelfde bleef het denken over over de toekomst. Maar dan moet je daar onder natuurlijk en dan komen we weer op hetzelfde punt van daarmee zien dat je je hebt die dat toelaat.

**6:36 Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat..... (28390:29100) - D 6: CdG interview.DOC**

Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat het meer op individuele basis geïnitieerd wordt bij, maar ik zie dat niet echt op dit moment van als ik zie dat we soms dingen lanceren zonder enige vorm van training of educatie of of iets dergelijks, maar dat het meer is van het is beschikbaar, dan denk ik, vrees ik wel een beetje dat ik denk van hoe verwacht je dan dat, laten we zeggen verschillende afdelingen of iets dergelijks met elkaar een connectie treden, processtappen uitgeschreven uitgedacht worden en inderdaad, de informatiebehoefte is daar nog verder op geënt worden. Ja, dus ik zelf weet niet goed of dat nou wel iets is wat in ons bedrijf op dit moment aan de hand is.

**7:25 ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de infor..... (25392:26647) - D 7: PM**

ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de information security gewerkt en de certificering daarvan?

00:32:13 Speaker 2: En aan: Zeg maar een een kwaliteitsmanagementsysteem en daar zijn we dingen die we daar uit geleerd hebben. En wat wat denk ik ook in een was om het goed toepasbaar is en en dat is dat je dat je zeg maar het hoogste niveau in control bent over je eigen doelstellingen en processen volgen daar uit en wijziging ontvolgen daar uit en en analyse over veranderingen volgen volgen daaruit en dus een een proces is nu doel an sich. Dat moet nee, ja, je kan wel kijken, maar wie zegt dat dat proces nou goed zijn en hoe meet je dat? Dat moet. Dan moet nou vanuit het kwaliteit heb Je zeg maar een planned act cyclus waarin je continu kijkt ik heb iets bedacht, werkt dat of moet ik het aansturen? Ja, dat kan zijn. Dus als een proces aan oké, ja, dat is prima. Het is niet dat dat dat statisch is, die is helemaal niet, maar het moet wel gaan bijdragen. En waar zitten je knelpunten, je organisatie en gaat die aanpakken Wat is mijn grootste, het nou een waar kan ik de grootste winst behalen en dus en door middel van zon framework. Met een kwaliteitsmanagementsysteem kun je dus je organisatie gaan verbeteren.

---

○ **Ownership**

Comment: by schre

| gaat hier ook om geven van vertrouwen en vertrouwen in andere mensen/teams

**19 Quotations:**

**2:47 s het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen. 00:33:34 Speaker..... (25416:25727) - D 2: JK interview**

s het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen.

00:33:34 Speaker 1: Oké.

00:33:35 Speaker 2: Is er gewoon geen richting moet kiezen, de richting is niet van een beetje. We doen nu een beetje van dat er dan wel eens doen we een beetje pappen en nathouden en als het misgaat, dan ga ik er een emmer water mee

**2:48 Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet..... (25790:25960) - D 2: JK interview**

Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet je je moet weten wat er gebeurt. Je moet kijken naar de markt en bepalen welke kant je op wilt gaan

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:51 Er zijn er die zitten er nog niet zolang. We vinden het daarom lastig..... (27464:27610) - D 2: JK interview**

Er zijn er die zitten er nog niet zolang. We vinden het daarom lastig om een beslissing te nemen die die misschien verkeerd uit zou kunnen pakken.

**3:18 ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard a..... (8281:8433) - D 3: AL interview.DOC**

ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard aan vastgehouden wordt aan die die methodiek en ook op die manier van denken, zeg ma

**3:25 het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de str..... (10672:11167) - D 3: AL interview.DOC**

het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de strategische laag naar beneden moeten vloeien naar de business laag. En nou ja, hè op op die manier naar beneden gaat. Maar je merkt nu eigenlijk dat er vanuit de business laag dingen bedacht worden of ontwikkeld worden of wat dan ook, dat die een beetje naar boven geduwd worden naar die strategische laag. Terwijl je nou ja, juist denk ik, vanuit de strategische laag wat meer, hoe noem je dat? Ja, guidance zou moeten krijgen.

**3:72 een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee..... (32679:32989) - D 3: AL interview.DOC**

een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee. Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**4:21 oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege..... (6734:7142) - D 4: MO interview.DOC**

oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege de veranderingen in Frankrijk en de veranderingen in eigendom van producten, wil niemand daadwerkelijk eigenaar worden van bepaalde dingen en neemt men dus geen ownership/verantwoordelijkheid. Het wordt vaak een soort hot potatoe.. waarbij mensen de verantwoordelijkheid bij iemand anders neerleggen en niemand er eigenaar van wil worden.

**4:52 Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen..... (25341:25648) - D 4: MO interview.DOC**

Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

**5:19 Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klante..... (7146:7931) - D 5: TC interview.DOC**

Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klanten portaal dat moet ontwikkeld worden en waarbij je dat dan gezegd wordt geven aan die dat dat team. Of deze teams die dit moeten doen, moeten we voldoende vrijheid geven. Ze daar dat ze heel snel kunnen inspelen op veranderende markt, situaties of op veranderen de technologie die beschikbaar komt. Dus we hebben daar dan een relatief klein team zitten van zes of zeven mensen die die hele Marktplaats. Die hele portal moet een onderhouden hebben die veel autonomie en veel beslissing dat die mensen wel weten wat eindbestemming is, maar dat dat de weg daar naartoe de route daarnaartoe, vaak ja, op korte termijn, heel snel moet aangepast worden, omdat je snel moet schakelen omwille van een verandering in de markt

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huid..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:21 Want als als de site note in mijn functie is het ook mijn verantwoorde..... (16427:16691) - D 6: CdG interview.DOC**

Want als als de site note in mijn functie is het ook mijn verantwoordelijkheid om om wel dat te blijven adresseren en te zorgen dat we niet de beslissingen nemen waar waarin ik een zeer groot risico zie. Dus dat mijn verantwoordelijkheid om het team te beschermen.

**6:23 En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden..... (18071:18200) - D 6: CdG interview.DOC**

En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden van een niet onnodig nu weer allerlei andere zaken aan gaan

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:26 ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collectio..... (19818:20439) - D 6: CdG interview.DOC**

ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collection systeem omdat wij alles in excel moesten doen naar met zoveel klanten is dat gewoon niet te doen. Debiteurenbeheer niet professioneel, je mist dingen. Noem het maar een kleine investering was het en zelfs dat werd teveel gevonden. Ik heb gebruikgemaakt van het feit dat de CFO toch gingen wisselen, dus ik heb gewoon tegen de nieuwe cfo gezegd: joh. Dat was wel akkoord voor. Dus ik heb bij deze getekend en toen was er geen enkel probleem, maar ja, als je te lang gaat overleggen en iets de week gaat leggen, dan gebeurt dat nooit. Dat is mijn gevoel

**6:27 En als ik zie dat er iets misgaat, dan moet ik ingrijpen op zo eenmome..... (20648:20851) - D 6: CdG interview.DOC**

En als ik zie dat er iets misgaat, dan moet ik ingrijpen op zo eenmoment moet je dat dus doen. Maar het is wel een vervelende manier van ingrijpen, want dat betekent dus eigenlijk dat je mensen passeert.

**6:35 dat sluit niet aan op wat ze willen zien, maar de oplossing daarvoor o..... (26937:27160) - D 6: CdG interview.DOC**

dat sluit niet aan op wat ze willen zien, maar de oplossing daarvoor op dit moment is niet voor handen, en dat weet het management. Alleen ja, daar wordt, dan denk ik onvoldoende of nagenoeg geen verdere actie op ondernomen.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignen met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:11 ijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en..... (9103:9438) - D 7: PM**

ijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en en en en daar heb ik met ideeën komen, ja, dat dan ja, dan is er op zich geen geen issue, denk ik dat ja dat dat eigenlijk meer dan prima, dan wordt als er zolang als het revenue gegenereerd wordt, ja, dan is dat het goed is.

00:12:10 Speaker 2:klaagt nooit iemand

---

o **Stakeholder support (46)**

**46 Quotations:**

**1:4 discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel..... (2524:2832) - D 1: DV interview.DOC**

discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel heel ver af van onze onze core business. Gaat het wel iets toevoegen voor onze van onze klanten? Ader voorbeeld: we hebben veel discussie had rond PSD2. Ik ben een voorstander van om die data toe te voegen, hè. Dat is niet bij iedereen zo.

**1:12 Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten..... (6250:6492) - D 1: DV interview.DOC**

Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten vloeien in de rest van de organisatie. Als je dat niet doet, dan krijg je de funding niet. Momenteel kijkt met hier alleen op korte termijn en is het een soort wespen nest.

**1:16 Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is..... (8757:8907) - D 1: DV interview.DOC**

Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is de EXCO, waar soms mensen van Naxicap (shareholder/de investeerder) bij zitten.

**1:19 Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je an..... (9468:9663) - D 1: DV interview.DOC**

Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je andere mensen voor nodig en je hebt mensen nodig die die dan met strategie als als een soort van van fulltime job bezig zijn

**1:20 wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wor..... (10182:10431) - D 1: DV interview.DOC**

wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wordt al gauw moeilijk. Als je moeilijk kunt aantonen wat iets gaat of moet gaan opleveren is de beslissing genomen. Als het aantoonbaar is dat het snel iets oplevert heb je meer kans

**1:23 fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt h..... (11414:11690) - D 1: DV interview.DOC**

fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt het op neer). bijvoorbeeld: ik heb het gekocht voor tien keer is de EBITA, je kan het verkopen voor 12 keer dan verkoop ik het dus dat dat het is. Het is ook de, het is ook de tijdsduur van de aandeelhouders.

**1:24 at voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voo..... (11697:11880) - D 1: DV interview.DOC**

at voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft van de sector, zal waarschijnlijk grotere beslissingen nemen.

**1:28 maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit..... (12268:12624) - D 1: DV interview.DOC**

maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit. Het hangt dus van heel wat verschillende zaken af, hoe dat de aandeelhouder in zit en ook wat voor beslissingen er worden genomen. En het is een soort van matrix, hè, voor welke tijdsperiode zit de aandeelhouder erin, watvoor investeerder is het en ook van in wat voor sector je zit.

**1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

**1:34 Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen..... (16225:16500) - D 1: DV interview.DOC**

Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.

**1:56 Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want a..... (28847:29013) - D 1: DV interview.DOC**

Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want als je dit goed wilt doen en het helemaal wilt invoeren, dan heb je ook een aparte afdeling nodig.

**1:61 Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat i..... (30822:30909) - D 1: DV interview.DOC**

Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat ik nu zie gebeuren.

**1:63 Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik d..... (32085:32641) - D 1: DV interview.DOC**

Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik dat zou doen? Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren. Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan de strategie en zo kijken of dit aan sluit. Als de business en de strategie meer aansluiten zou goed zijn. Dit zou fantastisch zijn, maar er is nu een gedeelte van de mensen/stakeholders, die niet (vooruit) wil .

**2:12 Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het inte..... (6253:7255) - D 2: JK interview**

Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het interview dat het momenteel een uitdaging is van ons bedrijf nu dat er eigenlijk niet echt een visie is over hoe iets ingericht zou moeten zijn als ik kijk naar enterprise architectuur. Dus in principe geef je daarmee volgens mij aan dat er nu vanuit boven in de organisatie dus niet echt een support is voor het afstemmen van de verschillende lagen van een mogelijke EA.

00:08:29 Speaker 2: Mee eens ja, klopt.

00:08:31 Speaker 1: Dat komt er een beetje neer op dat er eigenlijk gebrek aan stakeholder support is.

00:08:40 Speaker 2: Ja, nou ja goed, ja, ja, zo zou je dat wel zo zou je dat zo wij dat we kunnen zeggen van ja, ik weet niet of het echt is aan support, maar ja, zolang je niet met alle stakeholders. Nou ja, dezelfde kant op vaak hetzelfde bootje dus aan de kant opgaat, denk je dat het heel lastig is om wat goed te hebben. En ik weet niet of je dat al vindt dat als support kunnen noemen. Maar daar begint het wel mee.

**2:17 moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo ve..... (11665:11959) - D 2: JK interview**

moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

**2:18 volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het b..... (12529:13056) - D 2: JK interview**

volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn.

00:16:26 Speaker 2: Ja klopt. Ik denk wel dat als het een juiste de business case is, dan zal dat best ondersteund worden. Maar het zal allemaal een korte terugverdientijd moeten hebben. En dat sluit een beetje aan op het korte termijn verhaal.



**2:21 Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden. (13973:14038) - D 2: JK interview**

Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden.

**2:58 : Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar m..... (29199:29433) - D 2: JK interview**

: Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar maar dit ligt niet in de Benelux, dit soort zaken, die strategie ligt echt op groepsniveau. Dat is echt allemaal EXCO. Nu wijzen de neuzen niet dezelfde kant op.

**2:62 : Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je k..... (29660:29783) - D 2: JK interview**

: Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt niet uit deze business en ik denk dat dat lastig is

**2:75 Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat j..... (35291:35482) - D 2: JK interview**

Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat je inderdaad ook tegen politiek aanloopt en dat je tegen allerlei allerlei en dat je elke keer stakeholders moet meekrijgen

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:61 n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua i..... (27700:28114) - D 3: AL interview.DOC**

n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua infrastructuur en de teams die daar zitten meer medewerking winnen. Dus is die het echt mogelijk maken om iets om iets op te leveren en ook daar ja gewoon de de nieuwste technologie voor gebruiken, of dat ze in Elk veel voor openstaan daar iets mee te doen, zeker als dat als dat je oplossingen of wat dan ook gewoon veel efficiënter kan maken.

**3:72 een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee..... (32679:32989) - D 3: AL interview.DOC**

een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee. Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**3:77 we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewer..... (34337:35000) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewerkers die gewoon volledig op innovatie zitten en niks anders hoeven te doen. Het is voor iedereen iets wat ze erbij doen, omdat ze nou ja dat een warm hart toedragen of dat belangrijk vinden ofzo.

00:44:50 Speaker 1: Maar daarmee zijn wel mensen die wel willen, maar dan ja niet de ruimte of de krijgen, of je moet ook wel gewoon goed doen, dan moet je er wel focus op hebben.

00:44:59 Speaker 2: Ja.

00:45:00 Speaker 1: Ja, dan weet je wel dat het eigenlijk gedoemd te mislukken of niet te slagen.

00:45:04 Speaker 2: Ja, het is een structurele aanpak voor innovatie is nodig, ook inderdaad.

**4:12 We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moe..... (3830:4235) - D 4: MO interview.DOC**

We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moesten uitzoeken of we het konden. En soms, als we daadwerkelijk een oplossing vinden, ontdekken we dat er iets mis mee is. En de technologie moet dan gefixt of aangepast worden. Onze technologie moet iets maken. En om een akkoord te krijgen, kan het weken duren. En daarna zou het nog weken duren voordat het ontwikkeld en getest is.

**4:19 Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben w..... (5807:6189) - D 4: MO interview.DOC**

Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt

**4:20 Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of soms hangt het af van een case of. (6544:6721) - D 4: MO interview.DOC**

Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of soms hangt het af van een case of.

00:08:43

Spreker 1: Ik denk dat ik steeds vaker nee zou zeggen, omdat.

**4:21 oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege..... (6734:7142) - D 4: MO interview.DOC**

oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege de veranderingen in Frankrijk en de veranderingen in eigendom van producten, wil niemand daadwerkelijk eigenaar worden van bepaalde dingen en neemt men dus geen ownership/verantwoordelijkheid. Het wordt vaak een soort hot potatoe.. waarbij mensen de verantwoordelijkheid bij iemand anders neerleggen en niemand er eigenaar van wil worden.

**4:22 Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijke..... (7164:7334) - D 4: MO interview.DOC**

Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijk om iemand eigenaar te laten worden van een probleem of om iets te laten gebeuren als we dat hebben

**5:19 Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klante..... (7146:7931) - D 5: TC interview.DOC**

Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klanten portaal dat moet ontwikkeld worden en waarbij je dat dan gezegd wordt geven aan die dat dat team. Of deze teams die dit moeten doen, moeten we voldoende vrijheid geven. Ze daar dat ze heel snel kunnen inspelen op veranderende markt, situaties of op veranderen de technologie die beschikbaar komt. Dus we hebben daar dan een relatief klein team zitten van zes of zeven mensen die die hele Marktplaats. Die hele portal moet een onderhouden hebben die veel autonomie en veel beslissing dat die mensen wel weten wat eindbestemming is, maar dat dat de weg daar naartoe de route daarnaartoe, vaak ja, op korte termijn, heel snel moet aangepast worden, omdat je snel moet schakelen omwille van een verandering in de markt

**5:34 kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk..... (14574:15093) - D 5: TC interview.DOC**

kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk in zijn. Ja, ik heb die support altijd gekregen. Betekent dat dat je altijd de beslissing krijgt die je wilt – ik kreeg die je wil, nee, natuurlijk niet, hè, maar ik de de toegang tot de stakeholders. En als ik dan zeg de stakeholders in in mijn geval, ik spreek in ieder geval totaliteit van EXCO, maar in mijn geval zijn dit belangrijkste stakeholders. Die zitten allemaal in in het zowel business wise als als als strategisch gezien ehm

**5:35 ké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen. 00:21:50 Speaker 1:..... (16241:16497) - D 5: TC interview.DOC**

ké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen.

00:21:50 Speaker 1: Supporters niet hetzelfde van carte blanche. Natuurlijk, hè. Nee, ik heb geen, ik heb geen blanco cheque, eh jammer genoeg, maar het luisterend oor en de directe toegang, ja die is er.

**5:38 Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is..... (18589:18746) - D 5: TC interview.DOC**

Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is en die op morgen of overmorgen – en dat vind ik, en dat en dat dat dat mis ik wel. Ja.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het het hoofd

van bedoel, dat is geen geheimen eh als als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:48 je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen..... (25033:25445) - D 5: TC interview.DOC**

je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen binnen de huidige architectuur, zie je dat daar dat dat eigenlijk ondersteund wordt door de strategische, waar dus het is in dit in dit geval eigenlijk een beetje. Er is komen met een visie en de doelen die ze hebben.

00:33:18 Speaker 1: Ehm is die laag. Is die laag zich bewust van de tekortkomingen van de architectuur? Ik denk dat wel

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back office systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:22 en jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk..... (16951:17828) - D 6: CdG interview.DOC**

en jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, prioritering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solving moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kost

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignen met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

**7:19 Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo..... (14960:15409) - D 7: PM**

Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo en en waarom mensen iets wel of niet ergens voor open staan .

00:19:59 Speaker 1: Ja, nee, dat klopt. Inderdaad, en dan kijk Frankrijk is iets meer een softwarebedrijf dan de blxs organisatie en vanuit blx worden wel dingen gedaan, maar dat wordt niet met met Frankrijk gealigned, hè. Dus daar is niet zozeer overeenstemming over bepaalde dingen aangepakt. ik zou dat wel doen..

---

o **Stakeholder- understanding EA**

Comment: by schre

*voorbeeld van bverkeerde beslissng door niet de mensen met kennis van zaken te betrekken bij aanaschaf van een applicatie. tzt bepalen of dit iets toevegt aan de resultaten.*

**37 Quotations:**

**1:25 iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft v..... (11750:11881) - D 1: DV interview.DOC**

iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft van de sector, zal waarschijnlijk grotere beslissingen nemen.

**1:26 Er is ook een verschil tussen: is de aandeelhouderiemand uit de indust..... (11248:11691) - D 1: DV interview.DOC**

Er is ook een verschil tussen: is de aandeelhouderiemand uit de industrie met kennis van van data of kennis van een bepaalde industrie, dus een andere dan een echte, fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt het op neer). bijvoorbeeld: ik heb het gekocht voor tien keer is de EBITA, je kan het verkopen voor 12 keer dan verkoop ik het dus dat dat het is. Het is ook de, het is ook de tijdsduur van de aandeelhouders.

**1:50 Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die u..... (22138:22736) - D 1: DV interview.DOC**

Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die uit de industrie komt In het laatste geval is het dan waarschijnlijk ook meer aan het management om zo een architectuur op te zetten dat je zegt van kijk, we willen voorkomen dat iedereen al een richting op gaat, maar tegelijkertijd ook ook zorgen dat er een visie is. Dat komt dan va het hoogste niveau. Het hangt er echt van af hoe dicht dat ze betrokken zijn bij het bedrijf en en in hoeverre is de kennis hebben van de business zelf: het is om het even of dit nu een data bedrijf is of of iets anders. Dit is iets algemeen.

**2:15 Wat je nu hebt is eigenlijk dat deze beslissing wordt genomen op groe..... (10182:11437) - D 2: JK interview**

Wat je nu hebt is eigenlijk dat deze beslissing wordt genomen op groepsniveau. Je hebt te maken met een aantal lagen. We zien dat waar men naar de business kijkt, dan kom op de op de stakeholders die bijvoorbeeld in een markt waarvan ik er zelf dan ook eentje ben, die in de markt zien wat er wat er nodig is, die zien uiteindelijk de oplossing. Die moet op groepsniveau worden gedragen. Uiteindelijk ga je dat het niveau die beslissing neemt. Dat ligt, want uiteindelijk het ultieme akkoord ligt wel bij de investeerder, maar de investering niet doet eigenlijk, die moet je moet gevoed worden vanuit het vanuit de groep. Als ik kijk ook groepsniveau, dan denk ik wel dat je daar, dan denk ik, wel dat je daar de nee dan ga ik het moet anders. Ja, ik denk dat je op groepsniveau de een stukje kennis mist over onze klanten. Onze business, ons bedrijf, onze sector. Ik denk dat de mensen die op groepsniveau zitten en die zijn dat zijn ervaren corporate mensen alleen, ik denk voor en dergelijke beslissing over hoe je die structuur zou moeten inrichten en hoe je wat goed moet laten werken in ons bedrijf, met wat we nu hebben. We zijn met onze klanten niet helemaal goed bezig met waar we naartoe gaan: ik denk dat daar nog een stukje kennis ontbreekt--.

**2:17 moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo ve..... (11665:11959) - D 2: JK interview**

moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

**2:20 ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden..... (13492:13895) - D 2: JK interview**

ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur.

**3:4 En daar merk ik ja, methodologie of of of keuzes die ze daar maken, va..... (648:797) - D 3: AL interview.DOC**

En daar merk ik ja, methodologie of of of keuzes die ze daar maken, van hoe ze dat aanpakken. Dat dat naar mijn idee niet altijd goed gaat, zeg maar.

**3:5 Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe di..... (1069:1346) - D 3: AL interview.DOC**

Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te uitziet, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:28 heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg..... (11622:12015) - D 3: AL interview.DOC**

heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg begrip hebben van de besluiten gerelateerd aan enterprise architectuur.

00:15:49 Speaker 2 daar twijfel ik af en toe wel aan, want ik merk aan bepaalde beslissingen die gemaakt worden dat dat daar niet per se een technische kennis of gedachte achter licht, zeg maar, want anders geloof ik niet dat je die keuze zou maken.

**3:29 en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begr..... (12065:12324) - D 3: AL interview.DOC**

en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begrippen tijdens zo'n presentatie, ja dat dat vind ik ook wel een zorgelijk teken over het kennisniveau, zeg maar. Dan zou ik verwacht dat je dat soort dingen in Elk geval uit elkaar kan houden

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtjes op gereageerd word

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:70 politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die..... (31301:31580) - D 3: AL interview.DOC**

politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die wat hogerop zitten en nou ja, gewoon de limieten van hun kennis ook kennen en vervolgens advies vragen aan mensen binnen de organisatie er wel expert in zijn. In plaats van een beslissing te nemen, zeg maar.

**4:12 We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moe..... (3830:4235) - D 4: MO interview.DOC**

We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moesten uitzoeken of we het konden. En soms, als we daadwerkelijk een oplossing vinden, ontdekken we dat er iets mis mee is. En de technologie moet dan gefixt of aangepast worden. Onze technologie moet iets maken. En om een akkoord te krijgen, kan het weken duren. En daarna zou het nog weken duren voordat het ontwikkeld en getest is.

**4:29 Ik denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (..... (10909:11404) - D 4: MO interview.DOC**

Ik denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (de CEO) en wat zijn begrip en wat zijn ideeën zijn. We zien hem elk kwartaal op een townhall meeting of zo iets en hij komt met een toespraak. Maar ik weet niet echt wat hij denkt in termen van praktische doelen van wat dan ook. En we weten een beetje meer over David, maar ik denk niet dat David echt macht heeft voor dingen van dit niveau, voor de beslissingen die op dit moment een impact hebben op het bedrijf. Ja precies.

**5:18 maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wan..... (6921:7145) - D 5: TC interview.DOC**

maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wanneer er effe iets misgaat, dan wordt er onmiddellijk teruggegrepen op de methodes van het verleden, ja, waardoor je opnieuw op hoge kosten gejaagd, wordt.

**5:20 en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bi..... (7934:8369) - D 5: TC interview.DOC**

en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bijvoorbeeld een klacht komt van klanten die zeggen van eh. Dit is alweer veranderd. Waarom doen jullie dat en dan wordt dat geëscaleerd naar de directie die directie paniek heeft? Wat van die klanten heeft door die irritatie het contract geannuleerd waardoor je dan ziet is dat er dan onmiddellijk teruggeschakeld wordt en op een o op de oude manier van werken wordt?

**5:26 Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er..... (10191:10460) - D 5: TC interview.DOC**

Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is.

**5:36 heb je het gevoel dat er genoeg begrip is onder de stakeholders, dus i..... (16818:17526) - D 5: TC interview.DOC**

heb je het gevoel dat er genoeg begrip is onder de stakeholders, dus in jouw geval i de EXCO , Die jou aan moeten horen en ergens ja of nee op moeten zeggen, heb je het gevoel dat ze er genoeg begrip is over architectuur of enterprise architectuur onder die stakeholders die ook echt beslissingen bevoegd zijn.

00:22:55 Speaker 1: Goh.

00:22:56

00:22:56 Speaker 1: dat is Een moeilijke omdat dat en ja niet iedereen heeft dezelfde insteek. Natuurlijk ja, sommige van die heb ik een dat zeer zeker hè, want alleen enterprise architectuur, of dat je nu ik vind of niet, het is nog altijd vrij technisch. Je moet toch inzicht hebben in bepaalde zaken, ja, niet iedereen van zijn positie heeft dat eh, no of fan

**5:37 aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr..... (17531:18217) - D 5: TC interview.DOC**

aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr – dan heb ik daar waarschijnlijk zeg maar in veel gevallen een en en veel minder concrete visie op dan de chief technology officer die vaak uit die wereld komt. Maar misschien heeft die dan weer de te beperkte en geestige eh technische visie op de zaak en verliest hè, het strategisch hij of zij, want in ons geval is dat een verlies die dan de bredere strategische of de toekomstvisie. Dus vandaar in mijn geval ik werk dus in hoofdzaak met het is komen. Wanneer het erop aankomt om om beslissingen uiteraard alle strategische beslissingen moeten nemen, dan merk je daar een grote diversiteit en dus is dat begrip.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:45 dergelijke technologie zit. Met een dergelijke applicatie zit dat dat..... (23057:23661) - D 5: TC interview.DOC**

dergelijke technologie zit. Met een dergelijke applicatie zit dat dat op het moment dat je die moet gaan connecteren aan de business dat dat een conflict geeft. Het tweede punt is de technologie die geselecteerd was en is een heel gelimiteerd in in aspecten. En dan kom je in het probleem in de problemen wanneer je de link legt naar jouw information, want die zegt van ja maar ja wat je met aanbiedt. Brave man is niet wat mijn gebruikers nodig hebben. Is dat natuurlijk different? Weet je en dat dat? Het is niet altijd de die die applicatie laagje heeft. Een enorme invloed op die information. Nul.

**5:46 En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte k..... (23707:24371) - D 5: TC interview.DOC**

En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54 Speaker 2: Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01 Speaker 1: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing

**5:48 je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderi..... (25033:25445) - D 5: TC interview.DOC**

je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen binnen de huidige architectuur, zie je dat daar dat dat eigenlijk ondersteund wordt door de strategische, waar dus het is in dit in dit geval eigenlijk een beetje. Er is komen met zn visie en de doelen die ze hebben.

00:33:18 Speaker 1: Ehm is die laag. Is die laag zich bewust van de tekortkomingen van de architectuur? Ik denk dat wel

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huid..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:12 Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op to..... (8004:8697) - D 6: CdG interview.DOC**

Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

**6:18 op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de s..... (13885:15371) - D 6: CdG interview.DOC**

op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de stakeholders die echt beslissingen bevoegd zijn, hè over beslissingen die rondom architectuur denk jij dat die voldoende begrip of dit goed genoeg begrijpen wat het is en wat de impact is van bepaalde beslissingen.

00:15:21 Speaker 2: ik durf daar wel nee op te zeggen, als ik wederom, maar ik ik nu even vanuit mijn fijn als het niet over een of iets dergelijks. Ik richt meneer, heeft de backoffice systemen. Ik heb het op de agenda gezet en ik heb nu in ieder geval een wekelijkse meeting met onze CEO, om de voortgang te bespreken van alle issues die wij momenteel ervaren en wat de voortgang is van het oplossen van al die die zaken. Dus ja, daar staat het wel degelijk op de agenda. Aan de andere kant moet ik ook helaas constateren dat de groep CFO ehm, ja onvoldoende hierbij betrokken is en onvoldoende laten we zeggen, begrijpt en kan doorgronden waar de bottlenecks liggen. Ik geef aan waar de bottlenecks liggen, wat de problemen zijn en dat bepaalde output gewoon simpelweg niet bestaat of niet mogelijk is. En dan krijg je een begripvol Ja, alleen een week later zou zomaar kunnen zijn dat die een uitgebreide analyse gaat vragen dat je denkt: waar is de disconnectie bedoel volgens mij, ik heb duidelijk aangegeven dat we nog niet zo ver zijn, hè we staan nog op stap nummer één. En dan kun je niet stap naar mn vijf nu gaan vragen. En dan vraag ik me wel af in hoeverre iemand ja verstand heeft van

**6:20 us nee, vanuit die hoedanigheid denk ik dus dat dat niet altijd hetzel..... (15831:15980) - D 6: CdG interview.DOC**

us nee, vanuit die hoedanigheid denk ik dus dat dat niet altijd hetzelfde een eenzijdig, het begrip is van vanuit een aandeelhouder of hoofddirectie.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**6:38 zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor..... (30756:31345) - D 6: CdG interview.DOC**

zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genoodzaakt zijn een noodsprong te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen , dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk.

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:10 Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg ma..... (7732:8270) - D 7: PM**

Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg maar in alles wat jullie willen of.

00:10:14 Speaker 1: Jawel, ja, ja, wat dat betreft is dat we best een aardige relatie van het best goed begrijp je inderdaad ehm en het wordt wel gedeeldm, die visie maatr omdat er geen geen geheel/idee groter is, is het moeilijk om te bepalen of het in hun eigen visie past of in hun eigen is. Misschien dus, zolang het goed gaat, blijft het waarschijnlijk op deze manier zou doen, omdat er nog geen, ja, geen geen algehele focus is.

**7:19 Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo..... (14960:15409) - D 7: PM**

Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo en en waarom mensen iets wel of niet ergens voor open staan .

00:19:59 Speaker 1: Ja, nee, dat klopt. Inderdaad, en dan kijk Frankrijk is iets meer een softwarebedrijf dan de blxs organisatie en vanuit blx worden wel dingen gedaan, maar dat wordt niet met met Frankrijk gealigned, hè. Dus daar is niet zozeer overeenstemming over bepaalde dingen aangepakt. ik zou dat wel doen..

**7:21 der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je..... (16822:17189) - D 7: PM**

der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je je producten en ga je dat als standaard doen, hè, dit zijn de functionaliteit zoals zijn en en zo moet het verkocht worden of zijn het allemaal maatwerk dingen hebben waarbij je je serieus moet afvragen of dat rendabel is.

00:22:24 Speaker 2: En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad.

Managerial Intervention:



Table 61: codes Managerial Intervention and grounded and Code Groups

Code	Comment	Grounded Code Groups
o Individual's Learning Stock (17)		17 Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE TO-BE Individual Learning Stock
o Investments (7)		7 Internal challenges Managerial Intervention
o Involve employees (14)		14 Learning stock Managerial Intervention EA Adoption Individual Learning Stock
o Knowledge - Data industry (11)		11 Legacy Stakeholder support Learning stock Managerial Intervention DSE AS-IS Individual Learning Stock
o Knowledge EA in the organisation (32)		32 Legacy Stakeholder support Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE AS-IS Individual Learning Stock
o Long term vision (1)		1 Stakeholder support Vision Managerial Intervention EA Adoption DSE TO-BE
o Organisational Learning Stock (20)		20 Learning stock Managerial Intervention Organisation's Learning stock
o Resistance (15)		15 Internal challenges Stakeholder support Organisational changes Managerial Intervention EA Adoption
o Stakeholder support (46)		46 DSE Challenges Internal challenges Stakeholder support Vision Learning stock Managerial Intervention EA Adoption DSE AS-IS Organisation's Learning stock
o Stakeholder- understanding EA (37)	voorbeeld van bverkeerde beslissng door niet de mensen met kennis van zaken te betrekken bij aanaschaf van een applicatie. tzt bepalen of dit iets toevegt aan de resultaten.	37 Stakeholder support Learning stock Managerial Intervention EA Adoption Organisation's Learning stock

## Project: Scriptie EA

Report created by schre on 21-11-2020

### Code Report

Selected codes (10)

#### o Individual's Learning Stock (17)

##### 17 Quotations:

**1:57 Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die o..... (29158:30172) - D 1: DV interview.DOC**

Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die op een gestructureerde manier op het niveau te brengen en daar doe ik de goedkeuring gaat krijgen om die te laten uitvoeren. Dus het antwoord op je vraag is: ik denk het wel, maar dat heeft de ik alleen maar nut als men ook bereid is de organisatie aan te passen en dat dan eigenlijk strategische voorstellen met daarin bepaalde opberngsten daarvan in kaart te brengen en het te koppelen aan elkaar. Wat levet het op: nu zijn dat vaak lijnmanagers die daarmee bezig zijn, maar ook op 't hoog niveau? Ik denk het niet, dus je moet een stuk van uw strategische beslissing aan een ander team overlaten. Ik stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat er bestaat en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**2:26 randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van..... (15448:15639) - D 2: JK interview**

randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:45 Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of onde..... (23943:24956) - D 2: JK interview**

Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of ondersteunt, zou kunnen worden.

00:31:18 Speaker 2: Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat dit ik denk kijk, we hadden het net ook bij één van die vragen over zo een goede EA structuur. Architectuur is iets dat kan een eerder genoemde benefit kan opleveren: pushing or moving the company of organization forward. Dat was één van die benefits die we waar we.

00:31:47 Speaker 2: Ik denk dat je met een dergelijke laag, dat je ook allerlei zaken van concept tot prototypes kunt gebruiken voor het vertalen van ideeën. Ik denk dat dat juist promoot. Iedereen binnen de organisatie kan er naartoe gaan /gebruik van maken als je zoiets zou hebben. Dat zou ik koppelen aan dat learning potentieel als dat als de manier waarop je nu learning definieert. Maar als je learning niet positioneert als van joh, wat heb je er van geleerd, maar als je het vertaald naar een stimulans of de creativiteit, dan denk ik dat het, dan denk ik dat dat zeker help

**3:52 het wel een belangrijk punt dat je zegt het dus men denk ik toch het a..... (22439:22686) - D 3: AL interview.DOC**

het wel een belangrijk punt dat je zegt het dus men denk ik toch het al of men ja, goed sommige dan wel degene die daarvoor verantwoordelijk zijn. Die staan niet per se open voor ja, om dingen te verbeteren. Eigenlijk niet om zelf te willen leren.

**3:53 Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist o..... (22707:22821) - D 3: AL interview.DOC**

Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist op veel niveaus. Als we een project afronden.

**4:23 Er ontbreekt ook veel op het niveau van kennis delen, informatie delen..... (9106:9241) - D 4: MO interview.DOC**

Er ontbreekt ook veel op het niveau van kennis delen, informatie delen en ook is er nu gebrek aan kennis van de mensen en opleidingen.

**4:47 Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individ..... (22284:23210) - D 4: MO interview.DOC**

Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren

**5:28 edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er d..... (10192:10459) - D 5: TC interview.DOC**

edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodat dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot alle tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:62 Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Tr..... (35893:36511) - D 5: TC interview.DOC**

Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Transformatie gedeelte, dat is de human factor in het verhaal dat is zien dat jouw organisatie mee is in die denken. Dat is jouw organisatie beseft waar je naartoe gaat, waarom je daarnaartoe gaat wat het voordeel is voor hen zelf whats in ity for me, ook wat in dit voor als mensen dan die begrippen. Als mensen het daar niet meer mee zijn in dit verhaal, dan kreeg je nu net wat ik wat ik het daarnet op het moment dat er een crisismoment is dat ze zeggen van zeer wel al al die al dat gelul koek over over over jou, flexibiliteit dat je dat werkt.

**5:63 support, individueel learning erbuiten benefits. En ook het gaat ook d..... (37723:38440) - D 5: TC interview.DOC**

support, individueel learning erbuiten benefits. En ook het gaat ook daarna over organizational learning. En het gaat meer over van inderdaad zou kijk ook even naar de huidige situatie, maar goed. Als je dat, als je dat wel in beeld hebt, dan zorgen dat dat je zorgen voor een training is voor mensen om dingen beter te begrijpen en te zien, maar ook om draagvlak te creëren om door te geven aan de rest van de organisatie. Wat meer onderdeel te maken van een cultuur in plaats van zeggen: we gaan het morgen zou doen als mensen dat niet gewend zijn. Je moet wel meenemen in het verhaal om iets anders te doen, want verandering houden mensen meestal niet van en daar komt.

00:49:01 Speaker 1: Alleen maar bevestigen.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrijpen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:80 zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan..... (51822:52653) - D 5: TC interview.DOC**

zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan tecla. Even los van kijken naar de architectuur.

01:04:46 Speaker 1: Eh goh zijn er nog andere manier waarop je die uitdagingen kan teclan eh ja bleef bleef. Blijf elke dag opnieuw kritisch nadenken over jezelf. Ik ik alleen een mooi voorbeeld daarvan is andersom. Wanneer die de hoofdzetel van Amazon binnenkomt, dan hangt aan een sloeg aan iedereen. Het Nederlandse ongeveer op neer komt van elke dag elke dag is dag in waar waar waarmee diezelfde eigenlijk bedoelde van iedere dag. Die moet je scholen als de de de dag waarop een startup van start gaat, en je moet ook met diezelfde bleef het denken over over de toekomst. Maar dan moet je daar onder natuurlijk en dan komen we weer op hetzelfde punt van daarnet zien dat je je hebt die dat toelaat.

**6:36 Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat..... (28390:29100) - D 6: CdG interview.DOC**

Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat het meer op individuele basis geïnitieerd wordt bij, maar ik zie dat niet echt op dit moment van als ik zie dat we soms dingen lanceren zonder enige vorm van training of educatie of of iets dergelijks, maar dat het meer is van het is beschikbaar, dan denk ik, vrees ik wel een beetje dat ik denk van hoe verwacht je dan dat, Laten we zeggen verschillende afdelingen of iets dergelijks met elkaar een connectie treden, processtappen uitgeschreven uitgedacht worden en en inderdaad, de informatiebehoefte is daar nog verder op geënt worden. Ja, dus ik zelf weet niet goed of dat nou wel iets is wat in ons bedrijf op dit moment aan de hand is.

**7:25 ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de infor..... (25392:26647) - D 7: PM**

ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de information security gewerkt en de certificering daarvan?

00:32:13 Speaker 2: En aan: Zeg maar een een kwaliteitsmanagementsysteem en daar zijn we dingen die we daar uit geleerd hebben. En wat wat denk ik ook in een was om het goed toepasbaar is en en dat is dat je dat je zeg maar het hoogste niveau in control bent over je eigen doelstellingen en processen volgen daar uit en wijziging ontvolgen daar uit en en analyse over veranderingen volgen volgen daaruit en dus een een proces is nu doel an sich. Dat moet nee, ja, je kan wel kijken, maar wie zeg dat dat proces nou goed zijn en hoe meet je dat? Dat moet. Dan moet nou vanuit het kwaliteit heb Je zeg maar een planned act cyclus waarin je continu kijkt ik heb iets bedacht, werkt dat of moet ik het aansturen? Ja, dat kan zijn. Dus als een proces aan oké, ja, dat is prima. Het is niet dat dat dat statisch is, die is helemaal niet, maar het moet wel gaan bijdragen. En waar zitten je knelpunten, je organisatie en gaat die aanpakkenWat is mijn grootste, het nou een waar kan ik de grootste winst behalen en dus en door middel van zon framework. Met een kwaliteitsmanagementsysteem kun je dus je organisatie gaan verbeteren.

---

○ Investments (7)

7 Quotations:

**4:26 En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er..... (8853:9017) - D 4: MO interview.DOC**

En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet

**4:32 het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat..... (13404:13495) - D 4: MO interview.DOC**

het komt allemaal naar boven door investeringen en en ook, je weet wat de prioriteiten zijn.

**6:22 en jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk..... (16951:17828) - D 6: CdG interview.DOC**

en jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, priorisering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**6:26 ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collectio..... (19818:20439) - D 6: CdG interview.DOC**

ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collection systeem omdat wij alles in excel moesten doen naar met zoveel klanten is dat gewoon niet te doen. Debiteurenbeheer niet professioneel, je mist dingen. Noem het maar een kleine investering was het en zelfs dat werd teveel gevonden. Ik heb gebruikgemaakt van het feit dat de CFO toch gingn wisselen, dus ik heb gewoon tegen de vnieuwe cfo gezegd: joh. Dat was wel akkoord voor. Dus ik heb bij deze getekend en toen was er geen enkel probleem, maar ja, als je te lang gaat overleggen en iets de week gaat leggen, dan gebeurt dat nooit. Dat is mijn gevoel

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

---

○ Involve employees (14)

14 Quotations:

**4:62 Breng de motivatie naar mensen, (27785:27816) - D 4: MO interview.DOC**

Breng de motivatie naar mensen,

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot allee tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:61 Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een E..... (36748:36881) - D 5: TC interview.DOC**

Men vergeet dus de menselijke factor om mensen mee te krijgen om een EA neer te zetten. Of je doet iets dat bedoeld is te mislukken.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrippen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:65 Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is..... (40095:40765) - D 5: TC interview.DOC**

Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is gewoon omdat kinderen ziek wordt vertrokken, dus in dat systeem. Dan zit daar revenue recognition achter. Dan zit daar facturatie achter zaken die je niet maar effectjes apostelen yuri kan gaan aanpassen.

00:51:00 Speaker 2: Nee.

00:51:02 Speaker 1: Het is een voorbeeld en en en dat is nu echt downside tot in heel concreet voorbeeld. Maar maar dat moet je ook op het hogere niveau gaan zien.

00:51:11 Speaker 2: Ja, je moet gaan begrijpen waarom je dingen moet doen en het bredere plaatje in beeld.

00:51:17 Speaker 1: En dan plots en dan bots je op de typische weerstand bij elke transformatie.

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:67 Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel..... (41663:41983) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel een heel interessante elementen achter waarom ze weerstand bieden. Dan kan je een gesprek hebben, leggen maar als ze permanent op een standpunt blijven dan moet je die die groep gewoon isoleren en zeggen, sorry maar daar ga ik geen energie in stoppen

**5:77 maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwe..... (49914:50183) - D 5: TC interview.DOC**

maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwerkstructuur in plaats van een piramide, hiërarchische structuur allee het het. Het is een mooi voorbeeld daarvan is informatie, gaat veel sneller via een netwerk gaan dan via een topdown communicatie.

**5:79 at heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwo..... (51320:51527) - D 5: TC interview.DOC**

at heb ik niet, maar dan moet je mensen aan tegenover een hun verantwoordelijkheid, en dat kun je alleen als die is. Dat kan je alleen als die er is, en dat is een groot probleem en veel klassieke organisatie

**6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

**6:15 at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichteli..... (11668:12458) - D 6: CdG interview.DOC**

at we binnen mijn vorige een bedrijf dat wel deden, is het inzichtelijk maken van zogenaamde non-conformaty costsdie dus met andere woorden, kosten die te maken hebben met het inefficiënte gedeelte van je organisatie dat kan zijn en een claim van een klant. Of inderdaad, het onnodig iets moeten crediteren, en dat kan dan creditering an sich zijn. Maar dat kan ook de effort zijn, hè, de extra mensen die die je daarvoor nodig hebt, of inderdaad, sales mensen die focussen op alleen maar geschillen in plaats van dat ze wat new business ontwikkelen, ontwikkeling doen. En dat is iets dat maken wij nu niet inzichtelijk, maar ik weet van de andere bedrijven dat het wel altijd een waardevol getal is, want dat geeft eigenlijk aan in hoeverre je bedrijf niet of juist wel efficiënter werkt.

**6:39 denk dat het een technische veranderingen in eerste instantie moet zij..... (32081:32298) - D 6: CdG interview.DOC**

denk dat het een technische veranderingen in eerste instantie moet zijn. Het systeem wat we gekozen is, is niet flexibel genoeg om deze om dit allemaal in te zetten. Maar dit vereist ook wel een verandering in mindset.

**6:40 Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moet..... (32300:33054) - D 6: CdG interview.DOC**

Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moeten werken waarin ze alle prijzen richting de klant sturen. Ook 100 procent helder uitkaderen ja en en bij legal moeten dan ook een stukje losgelaten worden door inderdaad te accepteren dat een quote uiteindelijk ook een order formulier kan worden, met natuurlijk de juiste terms and conditions en bij finance zal dat ook iets losgelaten moeten worden, hè, een andere manier van werken, ja, eh van een producerende rol naar een controlerende rol, hè waar je eerste factuur je zelf aan het opstellen was, zou je straks eigenlijk meer naar de data input moeten gaan controleren en vertrouwen op de output. Nou, ik denk dat het ook een stuk vertrouwen dat, dat moet allemaal nog gebeuren.

**7:23 of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je g..... (22930:23684) - D 7: PM**

of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je goed moet, op strategischniveau en doelen moet bepalen en mensen bewust moet maken naar wat je daadwerkelijk operationeel gaat doen :dat je mensen bewust maakt om van die strategische doelen, zodat ze eigenlijk kunnen nadenken en begrijpen wat ze waarom doen en draagt dat bij aan de strategische doelen die het bedrijf gesteld heeft en dan moet je het pas implementeren (nu gaat het andersom)s. Denk ik, hè, dus hè, dan wordt een nieuw project bedacht. Oké, nou a om ik te doen, het draagt bij aan de of de het die opgesteld is of bij zeg maar aan de strategische doelen om aan de organisatie om op het moment dat je dat kan implementeren. Dan ben je denk ik een een heel eind. Ja.

---

o **Knowledge - Data industry (11)**

**11 Quotations:**

**2:36 : Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en we..... (18875:19041) - D 2: JK interview**

: Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en weten waar je je pijlen moet richten. Ik denk dat daar wat mij betreft het grootste struikelblok zi

**2:46 Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business..... (25272:25467) - D 2: JK interview**

Ik denk dat je iets meer kennis van de van de data en van de business waarin we zitten moet hebben, maar om daar te komen moet je eerst en dat is het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen

**2:50 Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van d..... (27108:27417) - D 2: JK interview**

Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van die ontbrekende visie, dat was voor jou de belangrijkste challenge dacht ik

00:35:07 Speaker 2: En alles hangt denk ik ook alles met elkaar samen. Kijk de reden dat die richting er niet is of niet komt is ook gewoon te maken met onwetendheid

**2:52 Ook het investeringsfonds is natuurlijk een partij die geen jarenlange..... (27611:27758) - D 2: JK interview**

Ook het investeringsfonds is natuurlijk een partij die geen jarenlange ervaring heeft in onze branche en precies weet welke kant we op moeten gaan.

**2:56 Ja, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook experti..... (28307:28488) - D 2: JK interview**

Ja, precies dus dat nou ja, het is alleen maar goed dat we ook expertise opvragen, zeg maar van een dergelijk bureau. Maar goed, dat is wel, dat is wel omdat we er zelf niet uitkomen

**2:61 Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt..... (29662:29783) - D 2: JK interview**

Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt niet uit deze business en ik denk dat dat lastig is

**3:5 Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die..... (1069:1346) - D 3: AL interview.DOC**

Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te uitziet, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

**3:6 Ja, ik, ik heb het idee dat nou ja dat dat concurrent af en toe ja wel..... (2408:2651) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, ik, ik heb het idee dat nou ja dat dat concurrent af en toe ja wel wel oplossingen hebben, ofwel producten hebben met waar wij dan eh dan zelf nog een probleem hebben om dat te leveren. Zij hebben dat Wel gewoon op de plank hebben liggen.

**4:46 Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individ..... (22283:23211) - D 4: MO interview.DOC**

Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren.

**4:52 Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen..... (25341:25648) - D 4: MO interview.DOC**

Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

---

o **Knowledge EA in the organisation (32)**

**32 Quotations:**

**2:26 randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van..... (15448:15639) - D 2: JK interview**

randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:37 Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en wete..... (18877:19042) - D 2: JK interview**

Grootste probleem zit hem in het niet goed kennen van de markt en weten waar je je pijlen moet richten. Ik denk dat daar wat mij betreft het grootste struikelblok zit

**2:50 Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van d..... (27108:27417) - D 2: JK interview**

Dit sluit goed aan bij jouw eerste opmerking van die uitdagingen van die ontbrekende visie, dat was voor jou de belangrijkste challenge dacht ik

00:35:07 Speaker 2: En alles hangt denk ik ook alles met elkaar samen. Kijk de reden dat die richting er niet is of niet komt is ook gewoon te maken met onwetendheid

**3:5 Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die..... (1069:1346) - D 3: AL interview.DOC**

Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te uitziet, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

**3:17 us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wor..... (7440:8226) - D 3: AL interview.DOC**

us zeg je eigenlijk mee dat dat niet eigenlijk degene die het echt wordt zeggen hebben op dit moment dat die niet altijd even veel begrip hebben. Waarschijnlijk van wat was bepaalde beslissingen met zich mee zouden brengen of kunnen brengen.

00:10:36 Speaker 2: Ja, precies precies en ook als je kijkt naar nou ja, goed heel veel organisaties zijn tegenwoordig overgaan naar een agile aanpak en het hoeft niet per se zo te zijn. Mag ook ook andere soort aanpak zijn. In Elk geval. Voor het grootste deel komt beetje terug van nou ja, voor de meeste projecten werkt zo'n een waterval aanpak. Het werkt gewoon niet heel goed en dat je begint van ja, dit gaan we doen en dan twee jaar later leverje t op zeg maar.(top down zonder echt de support van bovenaf te krijgen bedoelt hij hier).

**3:28 heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg..... (11622:12015) - D 3: AL interview.DOC**

heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg begrip hebben van de besluiten gerelateerd aan enterprise architectuur.

00:15:49 Speaker 2 daar twijfel ik af en toe wel aan, want ik merk aan bepaalde beslissingen die gemaakt worden dat dat daar niet per se een technische kennis of gedachte achter licht, zeg maar, want anders geloof ik niet dat je die keuze zou maken.

**3:29 en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begr..... (12065:12324) - D 3: AL interview.DOC**

en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begrippen tijdens zo'n presentatie, ja dat dat vind ik ook wel een zorgelijk teken over het kennisniveau, zeg maar. Dan zou ik verwacht dat je dat soort dingen in Elk geval uit elkaar kan houden

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtjes op gereageerd word

**3:46 we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt..... (17803:18351) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben het al heel veel over die methodiek gehad, hè van hoe wordt de project, maar ook ook gewoon het beleid dat we nu nu alles alles naar binnen aantrekken zijn qua hosting en weet ik wat allemaal.

00:23:47

00:23:48 Speaker 2: Ja, ik zou echt precies het tegenovergestelde doen en zo veel mogelijk outsourcen er gewoon laten hosten. Dat is ook een beetje de aanpak van tegenwoordig, tenzij je tenzij een goede reden het om die te doen.

00:24:06 Speaker 1: Ja.

00:24:06 Speaker 2: Nou ja, naar mijn inziens hebben we die goede reden niet.

**3:54 Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed g..... (22856:23604) - D 3: AL interview.DOC**

Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed gedaan? Wat hebben we minder goed gedaan? Wat kunnen we verbeteren voor volgende keer? Dat is gewoon geen onderdeel van het proces, en ik denk wel dat dit een belangrijke stap als je als je stappen wilt blijven maken.

00:31:07 Speaker 1: Ja, nou ja, continu verbetering van je bedrijf, dan is dat wel iets dat wat daar zeker toe bij kan dragen, denk ik.

00:31:16 Speaker 2: Ja, ja, evalueren en reviewen, ja.

00:31:21 Speaker 1: Je gewoon maar projectmanagement zou kunnen doen.

00:31:25 Speaker 2: En – en dat maakt het eigenlijk niet heel erg veel uit of de groot project is een klein project maar gewoon om daar wat tijd voor in te plannen om dat deel te maken van het proces.

**3:70 politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die..... (31301:31580) - D 3: AL interview.DOC**

politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die wat hogerop zitten en nou ja, gewoon de limieten van hun kennis ook kennen en vervolgens advies vragen aan mensen binnen de organisatie er wel expert in zijn. In plaats van een beslissing te nemen, zeg maar.



**4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC**

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

**4:46 Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individ..... (22283:23211) - D 4: MO interview.DOC**

Niet genoeg en niet genoeg, ik bedoel, op alle gebieden die de individuen en de organisatie zouden moeten leren om hun kennis te vergroten, dat weet ik bijvoorbeeld. Sales heeft best veel trainingen, en ik heb vanuit mijn rol deelgenomen aan een van die trainingen, alleen de eerste, maar ik vind dat de verkopers moeten weten hoe ze moeten verkopen. Ik denk dat de focus in termen van verkoop ligt, waarvan ik weet dat dit vrijwel de enige groep mensen is die constant in training is, ze worden steeds voor hetzelfde opgeleid, maar ze weten eigenlijk niet veel over onze producten en over onze huidige technologie en over wat wel of niet mogelijk is en wat er aan data in de markt speelt. En vaak vertrouwen ze voor die informatie op andere mensen, zoals post- en pre-sales. Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren.

**4:52 Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen..... (25341:25648) - D 4: MO interview.DOC**

Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

**5:14 n een start up niet snel de problemen hebben – ik zit zelf ook een in..... (4500:4916) - D 5: TC interview.DOC**

n een start up niet snel de problemen hebben – ik zit zelf ook een in die wereld. Waarom? Omdat op het moment dat je op start – en dan ben je met twee of drie je je beslist heel snel op welke technologische stek je gaat terugvallen Ik zit dan normaal zien altijd op op technologische startups. Dus uit die startups. De dus die personen die daar dan in die straks zitten, die hebben het meestal wel kaas van gegeten.

**5:15 tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling..... (4992:5285) - D 5: TC interview.DOC**

tot op het moment dat dan die scale up fase komt en je dan plotseling van vier of vijf mensen gaat, springt naar 14 15 personen. En dan ontstaan er plotseling wel weer van die kleine en er wordt plots moeilijker om dat onder controle te houden. En dan wordt je wel weer opnieuw met problemen.

**5:18 maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wan..... (6921:7145) - D 5: TC interview.DOC**

maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wanneer er effe iets misgaat, dan wordt er onmiddellijk teruggegrepen op de methodes van het verleden, ja, waardoor je opnieuw op hoge kosten gejaagd, wordt.

**5:22 Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja..... (8371:8896) - D 5: TC interview.DOC**

Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja, dat moeten dan projectmanagers bij iemand die dat allemaal moeten controleren, en dan moet eerst afgetikt worden met een business analist, en die moet dat er terugkoppelen naar de business. En pas dan gaan we beginnen het implementeren, en dat merk je heel vaak, dus het die nieuwe manier van werken. Die wordt dan wel aanvaard tot op het moment dat er ergens zo'n kritisch moment is wat normaal is, hè, want dat heb je een altijd een een business wereld

**5:26 Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er..... (10191:10460) - D 5: TC interview.DOC**

Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:46 En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte k..... (23707:24371) - D 5: TC interview.DOC**

En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54 Speaker 2: Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01 Speaker 1: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing

**5:54 Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we..... (29020:29589) - D 5: TC interview.DOC**

Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we knikkeren dat er gewoon uit en zetten daar een ander systeem neer. Oh: wacht: wacht, wacht, wacht, wacht dan dan ga ik plots effe. De hielen in het zand zetten en zeggen van wat je nu gaat doen, is in volle vlucht. De rechtervleugel van jou vliegtuig eraf aan de andere vleugel opzetten. Volgens mij heeft nog nooit iemand eerder dat succesvol gedaan en ik raad het je ook niet aan om het te doen, wacht misschien tot we de eerste tussenlanding maken en dan die vleugel eraf en zet hem er dan aan.

**5:55 Want doe je nu zegt vandaag we knikkerne facturatie de Afrika, de fact..... (30139:30471) - D 5: TC interview.DOC**

Want doe je nu zegt vandaag we knikkerne facturatie de Afrika, de facturatie applicatie boeren knikkeren dat dat. Maar we gaan naar vervangen door een andere applicatie maakt, maakt dan ff niet uit welke, maar je bent nog volop bezig met je oudesystemen te decommisionen en je hebt de data vanuit je oude systeem nog... (die wel klopt)

**6:11 wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles..... (6691:7617) - D 6: CdG interview.DOC**

wij hebben in house niet heel veel IT, specialisten, consultants alles wat wij doen en moeten veranderen. In systemen is allemaal extern, of dat nu ergens in Libanon bij een ontwikkel club ligt of bij een gewone, reguliere externe leverancier. Het brengt allang kosten met zich mee en het is allemaal extern weggelegd, wat en waar ik dan eigenlijk de link ook nog kan leggen. Met onfinanciële systeem, bijvoorbeeld in house hebben we nagenoeg geen kennis daarover, we doen alleen maar wat functioneel beheer. Maar ja, als het echt over het applicatie beheer gaat en eventueel changes ja, dan ben je altijd afhankelijk van je externe leverancier, waarmee we dan ook nog eens een service level agreement hebben die ja toch een service level bevat, waar ja die niet heel adequaat kan reageren Op onze verzoeken, dus ja, dan heb je vaak blocking items, die gewoon blijven bestaan tot het moment dat je eigenlijk aan de beurt bent

**6:12 Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op to..... (8004:8697) - D 6: CdG interview.DOC**

Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

**6:14 dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besl..... (10442:11016) - D 6: CdG interview.DOC**

dan moet je van tevoren goed over nadenken van oké. Als we dat op besluiten, wat zijn de consequenties? Kunnen we het ook waarmaken en ik denk dat je, als je die analyse gedaan had, dan hadden we hoogstwaarschijnlijk gedacht. Laten we dan eerst een half jaar lang zorgen dat de contracten goed aligned zijn met het backoffice systeem, dat we ook alle problemen opgelost hebben voordat je zo een besluit neemt. En dan had het heel anders gelanceerd kunnen worden en wekt dat ook meer vertrouwen. Intern bij onze sales mensen die uiteindelijk de klant relatie, moeten managen.

**6:18 op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de s..... (13885:15371) - D 6: CdG interview.DOC**

op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de stakeholders die echt beslissingen bevoegd zijn, hè over beslissingen die rondom architectuur denk jij dat die voldoende begrip of dit goed genoeg begrijpen wat het is en wat de impact is van bepaalde beslissingen.

00:15:21 Speaker 2: ik durf daar wel nee op te zeggen, als ik wederom, maar ik ik nu even vanuit mijn fijn als het niet over een of iets dergelijks. Ik richt meneer, heeft de backoffice systemen. Ik heb het op de agenda gezet en ik heb nu in ieder geval een wekelijkse meeting met onze CEO, om de voortgang te bespreken van alle issues die wij momenteel ervaren en wat de voortgang is van het oplossen van al die die zaken. Dus ja, daar staat het wel degelijk op de agenda. Aan de andere kant moet ik

ook helaas constateren dat de groep CFO ehm, ja onvoldoende hierbij betrokken is en onvoldoende laten we zeggen, begrijpt en kan doorgronden waar de bottlenecks liggen. Ik geef aan waar de bottlenecks liggen, wat de problemen zijn en dat bepaalde output gewoon simpelweg niet bestaat of niet mogelijk is. En dan krijg je een begripvol Ja, alleen een week later zou zomaar kunnen zijn dat die een uitgebreide analyse gaat vragen dat je denkt: waar is de disconnectie bedoel volgens mij, ik heb duidelijk aangegeven dat we nog niet zo ver zijn, hè we staan nog op stap nummer één. En dan kun je niet stap naar mn vijf nu gaan vragen. En dan vraag ik me wel af in hoeverre iemand ja verstand heeft van

**6:23 En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden..... (18071:18200) - D 6: CdG interview.DOC**

En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden van een niet onnodig nu weer allerlei andere zaken aan gaan

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

**7:16 Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je..... (12548:13053) - D 7: PM**

Maar het is uiteindelijk onderhoud, ook op het moment dat dat naar je kent, het waarschijnlijk ook op het moment dat Elk team een eigen beslissingen gaat nemen. En dat gaat het eigenlijk aan de achterkant of later gaat dat problemen opleveren. Wat als iemand weg gaat die een beslissing heeft genomen.. En die denkt nou, dit is wat wat wat goed is nu, maar die gaat weg, ja, en dan dat zeg maar gevangen hebt in. Ik zeg maar een een ja, je totale en ehm ja, dan moet je dat soort dingen kunnen voorkomen.

---

o Long term vision (1)

**1 Quotations:**

**7:13 e gaan investeren of dat nou je bedrijf gaan verkopen, ja, dat. 00:13:..... (10059:10322) - D 7: PM**

e gaan investeren of dat nou je bedrijf gaan verkopen, ja, dat.

00:13:17 Speaker 2: Is natuurlijk wel om eventueel mee samen, inderdaad, op dit moment, maar goed, dat bepaalt wel van als je nu bepaalde keuzes niet maakt heeft het wel invloed op de lange termijn.

---

o Organisational Learning Stock (20)

**20 Quotations:**

**1:57 Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die o..... (29158:30172) - D 1: DV interview.DOC**

Er is op zich bij ons gebrek aan ideeën, Er is wel een gebrek om die op een gestructureerde manier op het niveau te brengen en daar doe ik de goedkeuring gaat krijgen om die te laten uitvoeren. Dus het antwoord op je vraag is: ik denk het wel, maar dat heeft de ik alleen maar nut als men ook bereid is de organisatie aan te passen en dat dan eigenlijk strategische voorstellen met daarin bepaalde opbergsten daarvan in kaart te brengen en het te koppelen aan elkaar. Wat levet het op: nu zijn dat vaak lijnmanagers die daarmee bezig zijn, maar ook op 't hoog niveau? Ik denk het niet, dus je moet een stuk van uw strategische beslissing aan een ander team overlaten. Ik stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

**1:59 Hoe voorop sta je wel voorop staan om bedrijven om omdat zou openstaan..... (30216:30453) - D 1: DV interview.DOC**

Hoe voorop sta je wel voorop staan om bedrijven om omdat zou openstaan om om mensen opleidt dat vol ja en en allemaal ideeën ontstaan. Om echt ook een stuk het handen te heeft, heb ik inmiddels zelden gezien als vooral als bedrijf zijnde.

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**2:26 randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van..... (15448:15639) - D 2: JK interview**

randering wat aanpassingen moeten doen. Dan zijn vaak afhankelijk van kennis die niet meer in onze organisatie aanwezig is, dus dan moet je het als het ware inkopen die kennis (extra kosten).

**2:45 Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of onde..... (23943:24956) - D 2: JK interview**

Speaker 1: Is dat iets wat jij denkt dat dat ondersteund wordt of ondersteunt, zou kunnen worden.

00:31:18 Speaker 2: Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat dit ik denk kijk, we hadden het net ook bij één van die vragen over zo een goede EA structuur. Architectuur is iets dat kan een eerder genoemde benefit kan opleveren: pushing or moving the company of organization forward. Dat was één van die benefits die we waar we.

00:31:47 Speaker 2: Ik denk dat je met een dergelijke laag, dat je ook allerlei zaken van concept tot prototypes kunt gebruiken voor het vertalen van ideeën. Ik denk dat dat juist promoot. Iedereen binnen de organisatie kan er naartoe gaan /gebruik van maken als je zoiets zou hebben. Dat zou ik koppelen aan dat learning potentieel als dat als de manier waarop je nu learning definieert. Maar als je learning niet positioneert als van joh, wat heb je er van geleerd, maar als je het vertaald naar een stimulans of de creativiteit, dan denk ik dat het, dan denk ik dat dat zeker help

**3:51 Goeie vraag. Er zitten natuurlijk meerdere aspecten aan het heel learn..... (21598:22413) - D 3: AL interview.DOC**

Goeie vraag. Er zitten natuurlijk meerdere aspecten aan het heel learning. Ja, ik denk qua organisatie, er moet eerst een soort deel komen om te leren. En een soort beseft dat leren nodig is. In plaats van te denken van nou ja, we weten alles al. Dat is simpelweg niet zo en zelfs als je als je een heel erg geavanceerd de geavanceerd bedrijf hebt, zoals Google of wat dan ook weet je wel dan zelf, die blijven constant door leren, want je bent daar nooit klaar mee en dat staat ook niet stil. Ja dus dat dat zie ik wel in de weg zitten voor het voor het leren qua hele organisatie. Ja, want je merkt ook wel dat ze qua sommige dingen qua aanpak of product lancering dat dezelfde dingen elke keer fout gaan en dat we daar een beetje een soort van vast zitten waar schijnbaar niet echt learning uit wordt gehaald nu.

**3:53 Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist o..... (22707:22821) - D 3: AL interview.DOC**

Nee, en sowieso, die evaluatie is überhaupt dat dit iets is wat mist op veel niveaus. Als we een project afronden.

**3:54 Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed g..... (22856:23604) - D 3: AL interview.DOC**

Speaker 2: Kijken we na afloop niet van ja, wat? Wat hebben nou goed gedaan? Wat hebben we minder goed gedaan? Wat kunnen we verbeteren voor volgende keer? Dat is gewoon geen onderdeel van het proces, en ik denk wel dat dit een belangrijke stap als je als je stappen wilt blijven maken.

00:31:07 Speaker 1: Ja, nou ja, continu verbetering van je bedrijf, dan is dat wel iets dat wat daar zeker toe bij kan dragen, denk ik.

00:31:16 Speaker 2: Ja, ja, evalueren en reviewen, ja.

00:31:21 Speaker 1: Je gewoon maar projectmanagement zou kunnen doen.

00:31:25 Speaker 2: En – en dat maakt het eigenlijk niet heel erg veel uit of de groot project is een klein project maar gewoon om daar wat tijd voor in te plannen om dat deel te maken van het proces.

**4:27 Om een bepaald niveau van kennis te bereiken, om onze missie en onze v..... (9262:9490) - D 4: MO interview.DOC**

Om een bepaald niveau van kennis te bereiken, om onze missie en onze visie te kunnen bereiken, zie ik nu niet in hoe we het zouden kunnen bereiken met de middelen die we nu hebben. de praktijk sluit hier niet aan op de theorie.

**4:48 Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kenni..... (23060:23212) - D 4: MO interview.DOC**

Maar ik denk dat onze organisatie een stuk beter zou zijn als de kennis meer verspreid zou zijn, zodat ze die gesprekken zelf met klanten kunnen voeren.

**5:28 edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er d..... (10192:10459) - D 5: TC interview.DOC**

edereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodat dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is

**5:29 Als je die nieuwe manier manier van werken wil gaan introduceren en en..... (11283:12260) - D 5: TC interview.DOC**

Als je die nieuwe manier manier van werken wil gaan introduceren en en nogmaals, ik stel vaak vast goh. Ik kan me dat moeilijk – een percentage opkleven omdat ik daar een kwantitatieve studies van gemaakt hebt. Maar ik ik, ik kan me wel zo een aantal een aantal projecten bedreven opnoemen waar waar je die reactie vaststelt, hè waar men dan goed geluisterd naar die lag die consultancy van je moet je ook methodes aanpassen aan de dag van vandaag, maar op het moment dat het fout gaat, wordt er onmiddellijk teruggegrepen naar het verleden, dat doet dan de kosten exploderen? Is dat dan gelinkt aan een gebrek aan vooruitziend? Het misschien wel ook denk ik dan een gebrek aan vertrouwen, wel vertrouwen in de toekomstvisie die je hebt als vertrouwen in de mensen waar je meewerkt en vandaar te het antwoord op jouw vraag van zijn dan inherent meer kosten aan verbonden. Wanneer je dat complex gemaakt, ja, als je maar in ieder geval aanpast aan de gewijzigde omstandigheden,

**5:60 Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met be..... (34727:35467) - D 5: TC interview.DOC**

Dat gebeurt voor een bepaalde strategie, met een bepaalde visie met bepaalde waarden daarachter. Wat ook belangrijk is, hè, want als je visie en die gedragen wordt door het bepaalde waarden, hoe ga je dan op bepaalde momenten correcte beslissingen nemen als je geen toetsstenen hebt, omdat omdat omdat om die beslissing te toetsen en om ook om een draagvlak te creëren binnen jouw organisatie en dan komen we bij de transformatie terecht mmm dat Tom wordt zo onderschat, en dat wordt meestal zo technisch benaderd dat eigenlijk wanneer je het dan tot alleé tot de term digitale transformatie gaan naar leden, dan is de grote fout die in heel veel organisaties gemaakt wordt. Is dat die focus ligt op het digitale en niet op de transformatie

**5:62 Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Tr..... (35893:36511) - D 5: TC interview.DOC**

Maar het vaak wordt het transformatie gedeelte volledig onderschat. Transformatie gedeelte, dat is de human factor in het verhaal dat is zien dat jouw organisatie mee is in die denken. Dat is jouw organisatie beseft waar je naartoe gaat, waarom je daarnaartoe gaat wat het voordeel is voor hen zelf whats in ity for me, ook wat in dit voor als mensen die begrippen. Als mensen het daar niet meer mee zijn in dit verhaal, dan kreeg je nu net wat ik wat ik het daarnet op het moment dat er een crisismoment is dat ze zeggen van zeer wel al al die al dat gelul koek over over over jou, flexibiliteit dat je dat werkt.

**5:63 support, individueel learning erbuiten benefits. En ook het gaat ook d..... (37723:38440) - D 5: TC interview.DOC**

support, individueel learning erbuiten benefits. En ook het gaat ook daarna over organizational learning. En het gaat meer over van inderdaad zou kijk ook even naar de huidige situatie, maar goed. Als je dat, als je dat wel in beeld hebt, dan zorgen dat dat je zorgen voor een training is voor mensen om dingen beter te begrijpen en te zien, maar ook om draagvlak te creëren om door te geven aan de rest van de organisatie. Wat meer onderdeel te maken van een cultuur in plaats van zeggen: we gaan het morgen zou doen als mensen dat niet gewend zijn. Je moet wel meenemen in het verhaal om iets anders te doen, want verandering houden mensen meestal niet van en daar komt.

00:49:01 Speaker 1: Alleen maar bevestigen.

**5:64 Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sa..... (39129:40049) - D 5: TC interview.DOC**

Ik ik een heel praktisch voorbeeld daarvan is: neem je bijvoorbeeld sales, fors opleiding. Waar wordt er dan op gefocust bij die opleidingen? Hoe doe ik iets hè? Hoe maak ik een quote aan voor die en die credits? Daar wordt op gefocust en dat wordt allemaal uitgelegd van a tot z. Dat is een een een technical ability je moet hebben, je moet weten van oké. Dan moet ik op dat knopje klikken en die moet ik dat selecteren. En dan moet ik dat doen en als dat boem plotseling een er scherm komt, dan heb ik dat verkeerd gedaan, dus dan moet ik dat dat is. Dat is gewoon. Hoe doe ik iets waarom je dat moet? Dat zit in bijna geen enkele van die opleidingen vervat. Heeft iemand jou uitgelegd wat de live cycle is van een quote, het bedrijf en en waarom dat zo is? Want als je dat als je de picture hebt, dan ga je ook begrippen waarom. Wanneer die quote verstuurd is naar zwoeren, daar ook niks meer kan aan veranderd worden

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:80 zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan..... (51822:52653) - D 5: TC interview.DOC**

zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan tecla. Even los van kijken naar de architectuur.

01:04:46 Speaker 1: Eh goh zijn er nog andere manier waarop je die uitdagingen kan teclan eh ja bleef bleef. Blijf elke dag opnieuw kritisch kritisch nadenken over jezelf. Ik ik alleen een mooi voorbeeld daarvan is andersom. Wanneer die de hoofdzetel van Amazon binnenkomt, dan hangt aan een sloeg aan iedereen. Het Nederlandse ongeveer op neer komt van elke dag elke dag is dag in waar waar waarmee diesels eigenlijk bedoelde van iedere dag. Die moet je scholen als de de de dag

waarop een startup van start gaat, en je moet ook met diezelfde bleef het denken over over de toekomst. Maar dan moet je daar onder natuurlijk en dan komen we weer op hetzelfde punt van daarnet zien dat je je hebt die dat toelaat.

**6:36 Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat..... (28390:29100) - D 6: CdG interview.DOC**

Ik denk niet dat dat iets structureels is in het bedrijf. Ik denk dat het meer op individuele basis geïnitieerd wordt bij, maar ik zie dat niet echt op dit moment van als ik zie dat we soms dingen lanceren zonder enige vorm van training of educatie of of iets dergelijks, maar dat het meer is van het is beschikbaar, dan denk ik, vrees ik wel een beetje dat ik denk van hoe verwacht je dan dat, Laten we zeggen verschillende afdelingen of iets dergelijks met elkaar een connectie treden, processtappen uitgeschreven uitgedacht worden en en inderdaad, de informatiebehoefte is daar nog verder op geënt worden. Ja, dus ik zelf weet niet goed of dat nou wel iets is wat in ons bedrijf op dit moment aan de hand is.

**7:25 ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de infor..... (25392:26647) - D 7: PM**

ik ja, kijk, we hebben natuurlijk nou de afgelopen 2 jaar aan de information security gewerkt en de certificering daarvan?

00:32:13 Speaker 2: En aan: Zeg maar een een kwaliteitsmanagementsysteem en daar zijn we dingen die we daar uit geleerd hebben. En wat wat denk ik ook in een was om het goed toepasbaar is en en dat is dat je dat je zeg maar het hoogste niveau in control bent over je eigen doelstellingen en processen volgen daar uit en wijziging ontvolgen daar uit en en analyse over veranderingen volgen volgen daaruit en dus een een proces is nu doel an sich. Dat moet nee, ja, je kan wel kijken, maar wie zegt dat dat proces nou goed zijn en hoe meet je dat? Dat moet. Dan moet nou vanuit het kwaliteit heb Je zeg maar een planned act cyclus waarin je continu kijkt ik heb iets bedacht, werkt dat of moet ik het aansturen? Ja, dat kan zijn. Dus als een proces aan oké, ja, dat is prima. Het is niet dat dat dat dat statisch is, die is helemaal niet, maar het moet wel gaan bijdragen. En waar zitten je knelpunten, je organisatie en gaat die aanpakken Wat is mijn grootste, het nou een waar kan ik de grootste winst behalen en dus en door middel van zon framework. Met een kwaliteitsmanagementsysteem kun je dus je organisatie gaan verbeteren.

---

o **Resistance (15)**

**15 Quotations:**

**1:58 stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf..... (29830:30172) - D 1: DV interview.DOC**

stel vast, maar dat is ook een beetje cultureel voor een Frans bedrijf dat er heel veel legt wordt bij de bij het hoogste niveau, ook al hebben ze niet per se de business kennis, misschien wel ervaring, maar hebben ze wel genoeg kennis om om te weten wat er gebeurt met de sector? Vaak niet. Dit heeft dus ook een culturele invloed (Frans).

**1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC**

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat dat er bestaat en en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

**2:19 Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moet..... (13102:13180) - D 2: JK interview**

Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moeten zijn.

**2:21 Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden. (13973:14038) - D 2: JK interview**

Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden.

**2:75 Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat j..... (35291:35482) - D 2: JK interview**

Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat je inderdaad ook tegen politiek aanloopt en dat je tegen allerlei allerlei en dat je elke keer stakeholders moet meekrijgen

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:65 aar dat is een houding die er dan die die blijikbaar een bepaalde manie..... (29038:29149) - D 3: AL interview.DOC**

aar dat is een houding die er dan die die blijkbaar een bepaalde manier in zit.

00:37:43 Speaker 2: Dat klopt.

**4:19 Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben w..... (5807:6189) - D 4: MO interview.DOC**

Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt

**5:44 Vaak van die leren als je een heel concreet voorbeeld, en ik weet niet..... (22067:22219) - D 5: TC interview.DOC**

Vaak van die leren als je een heel concreet voorbeeld, en ik weet niet of dat ik dan nog zijn en die opname maar goed, ik zal niet te veel namen noemen.

**5:54 Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we..... (29020:29589) - D 5: TC interview.DOC**

Dat is een denkoefening die je soms wel moet maken, dus ik sta voor we knikkeren dat er gewoon uit en zetten daar een ander systeem neer. Oh: wacht: wacht, wacht, wacht, wacht dan dan ga ik plots effe. De hielen in het zand zetten en zeggen van wat je nu gaat doen, is in volle vlucht. De rechtervleugel van jou vliegtuig eraf aan de andere vleugel opzetten. Volgens mij heeft nog nooit iemand eerder dat succesvol gedaan en ik raad het je ook niet aan om het te doen, wacht misschien tot we de eerste tussenlanding maken en dan die vleugel eraf en zet hem er dan aan.

**5:65 Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is..... (40095:40765) - D 5: TC interview.DOC**

Omdat er een – en dat is niet omdat zwoeren u wil pesten, nee, dat is gewoon omdat kinderen ziek wordt vertrokken, dus in dat systeem. Dan zit daar revenue recognition achter. Dan zit daar facturatie achter zaken die je niet maar effetjes apostelen yuri kan gaan aanpassen.

00:51:00 Speaker 2: Nee.

00:51:02 Speaker 1: Het is een voorbeeld en en en dat is nu echt downside tot in heel concreet voorbeeld. Maar maar dat moet je ook op het hogere niveau gaan zien.

00:51:11 Speaker 2: Ja, je moet gaan begrijpen waarom je dingen moet doen en het bredere plaatje in beeld.

00:51:17 Speaker 1: En dan plots en dan bots je op de typische weerstand bij elke transformatie.

**5:66 Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van..... (40810:41660) - D 5: TC interview.DOC**

Maar dan dat ik pas daar altijd een 20 60 20 regeltoe. 20 procent van de mensen had op dat moment. Sta je echt zeggen van yes, yes, yes, lets go for IT, en dat zijn jouw early adopters dat in jouw jouw eh echt de de ambassadeurs van jouw verhaal en daar vertrek je mee. Dan heb je 60 procent die zijn, zo weet je ah oke, we zien wel: als het lukt, doen we mee en dan heb je 20 procent die zegt van fuck you man dat doe ik niet je hebt de runners de walkers en de watchers. die staan t

de renners, dat zijn die en die van in het begin is, en dat is die 20 procent door de walkers die wandelen gewoon mee. En als we zien dat het werkt, dan doen we gezellig meer en die watchers, die staan langs de kant en ik keek ervan geen 100 jaar mee ion jouw planWel, begin met die 20 procent de dan op die 60 en vergeet die 20 procent woordjes simply forget them

**5:67 Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel..... (41663:41983) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet wel achteraf naar hen luisteren want mogelijk zitten daar wel een heel interessante elementen achter waarom ze weerstand bieden. Dan kan je een gesprek hebben, leggen maar als ze permanent op een standpunt blijven dan moet je die die groep gewoon isoleren en zeggen, sorry maar daar ga ik geen energie in stoppen

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**7:22 En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad. 00:22:26 Speaker..... (17137:17427) - D 7: PM**

En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad.

00:22:26 Speaker 1: Nee, maar dat.

00:22:27 Speaker 2: Als je, als je duidelijk bent in je communicatie door de bedrijven heen, dan dan.

00:22:33 Speaker 1: Dan is dat wat.

00:22:34 Speaker 2: Dan zou dr, ook wat minder weerstand hebben.

---

o **Stakeholder support (46)**

**46 Quotations:**

**1:4 discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel..... (2524:2832) - D 1: DV interview.DOC**

discussies geweest met als belangrijk punt: dit stukje data staat wel heel ver af van onze core business. Gaat het wel iets toevoegen voor onze van onze klanten? Ader voorbeeld: we hebben veel discussie had rond PSD2. Ik ben een voorstander van om die data toe te voegen, hè. Dat is niet bij iedereen zo.

**1:12 Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten..... (6250:6492) - D 1: DV interview.DOC**

Op strategisch niveau moet men duidelijkheid bieden en dat door laten vloeien in de rest van de organisatie. Als je dat niet doet, dan krijg je de funding niet. Momenteel kijkt met hier alleen op korte termijn en is het een soort wespen nest.

**1:16 Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is..... (8757:8907) - D 1: DV interview.DOC**

Maar strategisch niveau is bij ons bijvoorbeeld de is de link, het is de EXCO, waar soms mensen van Naxicap (shareholder/de investeerder) bij zitten.

**1:19 Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je an..... (9468:9663) - D 1: DV interview.DOC**

Je komt nooit in het in het visionaire (hier, nu), want daar heb je andere mensen voor nodig en je hebt mensen nodig die die dan met strategie als als een soort van van fulltime job bezig zijn

**1:20 wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wor..... (10182:10431) - D 1: DV interview.DOC**

wat return op investment zal zijn als het als het lange termijn is wordt al gauw moeilijk. Als je moeilijk kunt aantonen wat iets gaat of moet gaan opleveren is de beslissing genomen. Als het aantoonbaar is dat het snel iets oplevert heb je meer kans

**1:23 fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt h..... (11414:11690) - D 1: DV interview.DOC**

fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt het op neer). bijvoorbeeld: ik heb het gekocht voor tien keer is de EBITA, je kan het verkopen voor 12 keer dan verkoop ik het dus dat dat het is. Het is ook de, het is ook de tijdsduur van de aandeelhouders.

**1:24 at voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voo..... (11697:11880) - D 1: DV interview.DOC**

at voor aandeelhouder dat is, die verschilt zeg maar iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft van de sector, zal waarschijnlijk grotere beslissingen nemen.

**1:28 maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit..... (12268:12624) - D 1: DV interview.DOC**

maar het hangt in elk geval sterk af van hoe de aandeelhouder erin zit. Het hangt dus van heel wat verschillende zaken af, hoe dat de aandeelhouder in zit en ook wat voor beslissingen er worden genomen. En het is een soort van matrix, hè, voor welke tijdsperiode zit de aandeelhouder erin, watvoor investeerder is het en ook van in wat voor sector je zit.

**1:31 Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hi..... (14134:14784) - D 1: DV interview.DOC**

Ja, ik denk het wel dat maar toch hangt het af van het kader waarin hij (de stakeholder) werkt om dit wel of niet te ondersteunen. Er wordt nu niet goed omgegaan met of goed afgestemd tissen de verschillende niveaus en er wordt niet bewust mee omgegaan. Indien we (wat we nu niet hebben) een strategie hebben en we deze strategische visie bepaald zouden hebben dan zou dit ook makkelijker vertaald kunnen worden naar de business, om de prioriteit te krijgen. Daar zijn we momenteel niet. We zijn nu een beperkt, door de aandeelhouder, het is niet duidelijk wat hij wil. Het is nu niet eens duidelijk wat de visie, of richting (en dus strategie) is.

**1:34 Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen..... (16225:16500) - D 1: DV interview.DOC**

Terugkomend op het voorbeeld: 'we gaan een soort Marktplaats ontwikkelen. Dan ga je dit nu doen met hetzelfde team en met dezelfde investering als wat al aanwezig was: dat is dus niet afgestemd op je visie (en later doelen etc). Daar moet echt apart voor geïnvesteerd worden.



**1:56 Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want a..... (28847:29013) - D 1: DV interview.DOC**

Los van dat ik het nuttig vind, heb ik nu mijn twijfels erover, want als je dit goed wilt doen en het helemaal wilt invoeren, dan heb je ook een aparte afdeling nodig.

**1:61 Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat i..... (30822:30909) - D 1: DV interview.DOC**

Wat is al gezegd had: het heeft gewoon met ervaring te maken van wat ik nu zie gebeuren.

**1:63 Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik d..... (32085:32641) - D 1: DV interview.DOC**

Zou mooi zijn als ik het zou kunnen beslissen. Allemaal, hoe moet ik dat zou doen? Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren. Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan de strategie en zo kijken of dit aan sluit. Als de business en de strategie meer aansluiten zou goed zijn. Dit zou fantastisch zijn, maar er is nu een gedeelte van de mensen/stakeholders, die niet (vooruit) wil .

**2:12 Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het inte..... (6253:7255) - D 2: JK interview**

Heel concreet, je geeft eigenlijk aan hè van in het begin van het interview dat het momenteel een uitdaging is van ons bedrijf nu dat er eigenlijk niet echt een visie is over hoe iets ingericht zou moeten zijn als ik kijk naar enterprise architectuur. Dus in principe geef je daarmee volgens mij aan dat er nu vanuit boven in de organisatie dus niet echt een support is voor het afstemmen van de verschillende lagen van een mogelijke EA.

00:08:29 Speaker 2: Mee eens ja, klopt.

00:08:31 Speaker 1: Dat komt er een beetje neer op dat er eigenlijk gebrek aan stakeholder support is.

00:08:40 Speaker 2: Ja, nou ja goed, ja, ja, zo zou je dat wel zo zou je dat zo wij dat we kunnen zeggen van ja, ik weet niet of het echt is aan support, maar ja, zolang je niet met alle stakeholders. Nou ja, dezelfde kant op vaak hetzelfde bootje dus aan de kant opgaat, denk je dat het heel lastig is om wat goed te hebben. En ik weet niet of je dat al vindt dat als support kunnen noemen. Maar daar begint het wel mee.

**2:17 moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo ve..... (11665:11959) - D 2: JK interview**

moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

**2:18 volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het b..... (12529:13056) - D 2: JK interview**

volgende vraag is of de huidige strategische laag of level binnen het bedrijf ja of die eventuele wijzigingen in de architectuur zou ondersteunen. En dan denk ik, kijkend naar het antwoord van net, dat het een beetje afhangt van dat men er momenteel meer in zit voor de korte termijn.

00:16:26 Speaker 2: Ja klopt. Ik denk wel dat als het een juiste business case is, dan zal dat best ondersteund worden. Maar het zal allemaal een korte terugverdientijd moeten hebben. En dat sluit een beetje aan op het korte termijn verhaal.

**2:21 Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden. (13973:14038) - D 2: JK interview**

Maar er is niemand momenteel die daar zijn handen aan wil branden.

**2:58 : Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar m..... (29199:29433) - D 2: JK interview**

: Het grootste deel van die antwoorden zal in lijn liggen met elkaar maar dit ligt niet in de Benelux, dit soort zaken, die strategie ligt echt op groepsniveau. Dat is echt allemaal EXCO. Nu wijzen de neuzen niet dezelfde kant op.

**2:62 : Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je k..... (29660:29783) - D 2: JK interview**

: Het heeft met kennis te maken, geen feeling voor de business of je komt niet uit deze business en ik denk dat dat lastig is

**2:75 Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat j..... (35291:35482) - D 2: JK interview**

Het risico daarmee is wel dat je elke keer opnieuw overtuigen en dat je inderdaad ook tegen politiek aanloopt en dat je tegen allerlei allerlei en dat je elke keer stakeholders moet meekrijgen

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel

twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:61 n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua i..... (27700:28114) - D 3: AL interview.DOC**

n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua infrastructuur en de teams die daar zitten meer medewerking winnen. Dus is die het echt mogelijk maken om iets om iets op te leveren en ook daar ja gewoon de de nieuwste technologie voor gebruiken, of dat ze in Elk veel voor openstaan daar iets mee te doen, zeker als dat als dat je oplossingen of wat dan ook gewoon veel efficiënter kan maken.

**3:72 een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee..... (32679:32989) - D 3: AL interview.DOC**

een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee. Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**3:77 we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewer..... (34337:35000) - D 3: AL interview.DOC**

we hebben bijvoorbeeld geen bij zover ik weet, hoor, maar geen medewerkers die gewoon volledig op innovatie zitten en niks anders hoeven te doen. Het is voor iedereen iets wat ze erbij doen, omdat ze nou ja dat een warm hart toedragen of dat belangrijk vinden ofzo.

00:44:50 Speaker 1: Maar daarmee zijn wel mensen die wel willen, maar dan ja niet de ruimte of de krijgen, of je moet ook wel gewoon goed doen, dan moet je er wel focus op hebben.

00:44:59 Speaker 2: Ja.

00:45:00 Speaker 1: Ja, dan weet je wel dat het eigenlijk gedoemd te mislukken of niet te slagen.

00:45:04 Speaker 2: Ja, het is een structurele aanpak voor innovatie is nodig, ook inderdaad.

**4:12 We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moe..... (3830:4235) - D 4: MO interview.DOC**

We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moesten uitzoeken of we het konden. En soms, als we daadwerkelijk een oplossing vinden, ontdekken we dat er iets mis mee is. En de technologie moet dan gefixt of aangepast worden. Onze technologie moet iets maken. En om een akkoord te krijgen, kan het weken duren. En daarna zou het nog weken duren voordat het ontwikkeld en getest is.

**4:19 Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben w..... (5807:6189) - D 4: MO interview.DOC**

Maar wanneer we in complexe, complexe oplossingen ingaan, dan hebben we geen standaard. Processen. Ja, elke keer dat er iets komt, moet je door verschillende mensen gaan en soms door escalaties, daar hebben we geen standaardproces voor. Het wordt dus heel ad hoc. Ja. In dat geval, ja, moeten we de processen voor de aangepaste verzoeken wijzigen, wat tegenwoordig veel vaker gebeurt

**4:20 Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of..... (6544:6721) - D 4: MO interview.DOC**

Ervaar je dat er voldoende steun van stakeholders is of niet altijd of soms hangt het af van een case of.

00:08:43

Spreker 1: Ik denk dat ik steeds vaker nee zou zeggen, omdat.

**4:21 oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege..... (6734:7142) - D 4: MO interview.DOC**

oraal recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege de veranderingen in Frankrijk en de veranderingen in eigendom van producten, wil niemand daadwerkelijk eigenaar worden van bepaalde dingen en neemt men dus geen ownwerhip/verantwoordelijkheid. Het wordt vaak een soort hot potatoe.. waarbij mensen de verantwoordelijkheid bij iemand anders neerleggen en niemand er eigenaar van wil worden.

**4:22 Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilij..... (7164:7334) - D 4: MO interview.DOC**

Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijk om iemand eigenaar te laten worden van een probleem of om iets te laten gebeuren als we dat hebben

**5:19 Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klante..... (7146:7931) - D 5: TC interview.DOC**

Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klanten portaal dat moet ontwikkeld worden en waarbij je dat dan gezegd wordt geven aan die dat dat team. Of deze teams die dit moeten doen, moeten we voldoende vrijheid geven. Ze daar dat ze heel snel kunnen inspelen op veranderende markt, situaties of op veranderen de technologie die beschikbaar komt. Dus we hebben daar dan een relatief klein team zitten van zes of zeven mensen die die hele Marktplaats. Die hele portal moet een onderhouden hebben die veel autonomie en veel beslissing dat die mensen wel weten wat eindbestemming is, maar dat dat de weg daar naartoe de route daarnaartoe, vaak ja, op korte termijn, heel snel moet aangepast worden, omdat je snel moet schakelen omwille van een verandering in de markt

**5:34 kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk..... (14574:15093) - D 5: TC interview.DOC**

kan er alleen op antwoorden vanuit mijzelf. Ik kan daar vrij duidelijk in zijn. Ja, ik heb die support altijd gekregen. Betekent dat dat je altijd de e beslissing krijgt die je wilt – ik kreeg die je wil, nee, natuurlijk niet, hè, maar ik de de toegang tot de stakeholders. En als ik dan zeg de stakeholders in in in mijn geval, ik spreek in ieder geval totaliteit van EXCO, maar in mijn geval zijn dit belangrijkste stakeholders. Die zitten allemaal in in het zowel business wise als als als strategisch gezien ehm

**5:35 ké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen. 00:21:50 Speaker 1:..... (16241:16497) - D 5: TC interview.DOC**

ké, dus je hebt hier gewoon de support om te doen.

00:21:50 Speaker 1: Supporters niet hetzelfde van carte blanche. Natuurlijk, hè. Nee, ik heb geen, ik heb geen blanco cheque, eh jammer genoeg, maar het luisterend oor en de directe toegang, ja die is er.

**5:38 Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is..... (18589:18746) - D 5: TC interview.DOC**

Ik vind het persoonlijk dat de visie vaak te veel op het hier en nu is en die op morgen of overmorgen – en dat vind ik, en dat en dat dat dat mis ik wel. Ja.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:48 je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderi..... (25033:25445) - D 5: TC interview.DOC**

je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen binnen de huidige architectuur, zie je dat daar dat dat eigenlijk ondersteund wordt door de strategische, waar dus het is in dit in dit geval eigenlijk een beetje. Er is komen met zn visie en de doelen die ze hebben.

00:33:18 Speaker 1: Ehm is die laag. Is die laag zich bewust van de tekortkomingen van de architectuur? Ik denk dat wel

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huid..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:13 een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigra..... (9228:10293) - D 6: CdG interview.DOC**

een mooi voorbeeld daarvan is eh. We zijn twee maanden geleden geëmigreerd naar nieuw backoffice systeem. Er zitten en dan hoop, haken en ogen aan en en foutjes die we moeten slopen, maar goed dat daar wordt in ieder geval wat prioriteit aan

gegeven. Nu maar het automatisch factureren van oververbruik van je hebt een contract aangegaan met automatisch factureren. Dat klinkt natuurlijk heel erg goed en iedereen die dr niet inhoudelijk bij betrokken is van zeggen: joh, dat moet je vooral doen, want inderdaad gelijk hup factuur eruit. Dat is extra business. Maar de praktijk is echter dat. Ja, soms heb je hier met een klanten, een hele andere afspraak, of misschien zit die klant nog helemaal niet buiten zijn bundel, maar omdat er bepaalde producten in of buiten niet zo verwerkt. En in de back office systemen wordt er dus een factuur gegenereerd die gewoon nooit wat dan ook geworden. Wat dan uiteindelijk customer satisfaction kan inspecteren onnodig efficiency. Intern van het crediteren, het verontschuldigen raakt eigenlijk ook je imago als bedrijf.

**6:22 enk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk..... (16951:17828) - D 6: CdG interview.DOC**

enk jij dat de huidige strategische laag binnen de de het is eigenlijk gewoon de degene die ik ik denk dat de EXCO waar je ook mee te maken hebt. Dus dat kan de CEO. En. Dat die wel denk je wel dat zij open zouden staan voor het aanbrengen van mogelijke veranderingen in de huidige architectuur. En dan heb ik het even over. Dus het meer laten lijnen van de verschillende lagen denken dat ze daar voor open zouden staan. Überhaupt.

00:18:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel. Ik denk alleen dat we ons momenteel als bedrijf een beetje bevinden in een situatie dat we prioriteit, prioritering moeten maken van de prioriteiten en er spelen momenteel zoveel zaken, want ik vermoed dat Elk nieuw initiatief op dit moment even een initiatief te veel is. Tenzij er natuurlijk een return on investment op zit, wat inderdaad het verschil kan maken, maar mensen zijn overbelast momenteel.

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignen met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:12 Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad da..... (9616:9890) - D 7: PM**

Het is ook een beetje vanuit ehm. Hoe dat zeggen. Ik denk inderdaad dat er een nieuw, vooral gestuurd wordt op profitability, ebita moet omhoog. en dat is strookt natuurlijk niet zozeer met investeren in een nieuw platform, want daardoor gaan juist die dingen naar beneden.

**7:19 Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo..... (14960:15409) - D 7: PM**

Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo en en waarom mensen iets wel of niet ergens voor open staan .

00:19:59 Speaker 1: Ja, nee, dat klopt. Inderdaad, en dan kijk Frankrijk is iets meer een softwarebedrijf dan de blxs organisatie en vanuit blx worden wel dingen gedaan, maar dat wordt niet met met Frankrijk gealigned, hè. Dus daar is niet zozeer overeenstemming over bepaalde dingen aangepakt. ik zou dat wel doen..

---

o **Stakeholder- understanding EA (37)**

Comment: by schre

*voorbeeld van bverkeerde beslissing door niet de mensen met kennis van zaken te betrekken bij aanaschaf van een applicatie. tzt bepalen of dit iets toevegt aan de resultaten.*

**37 Quotations:**

**1:25 iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft v..... (11750:11881) - D 1: DV interview.DOC**

iemand die er voor een lange termijn in zit en die meer kennis heeft van de sector, zal waarschijnlijk grotere beslissingen nemen.

**1:26 Er is ook een verschil tussen: is de aandeelhouderiemand uit de indust..... (11248:11691) - D 1: DV interview.DOC**

Er is ook een verschil tussen: is de aandeelhouderiemand uit de industrie met kennis van van data of kennis van een bepaalde industrie, dus een andere dan een echte, fulltime investeerder die zegt snel rendement moet maken. (hier komt het op neer). bijvoorbeeld: ik heb het gekocht voor tien keer is de EBITA, je kan het verkopen voor 12 keer dan verkoop ik het dus dat dat het is. Het is ook de, het is ook de tijdsduur van de aandeelhouders.

**1:50 Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die u..... (22138:22736) - D 1: DV interview.DOC**

Dat is anders dan wanneer je aan een investeerder wordt verkocht die uit de industrie komt In het laatste geval is het dan waarschijnlijk ook meer aan het management om zo een architectuur op te zetten dat je zegt van kijk, we willen voorkomen dat iedereen al een richting op gaat, maar tegelijkertijd ook ook zorgen dat er een visie is. Dat komt dan va het hoogste niveau. Het hangt er echt van af hoe dicht dat ze betrokken zijn bij het bedrijf en en in hoeverre is de kennis hebben van de business zelf: het is om het even of dit nu een data bedrijf is of of iets anders. Dit is iets algemeen.

**2:15 Wat je nu hebt is eigenlijk dat deze beslissing wordt genomen op groe..... (10182:11437) - D 2: JK interview**

Wat je nu hebt is eigenlijk dat deze beslissing wordt genomen op groepsniveau. Je hebt te maken met een aantal lagen. We zien dat waar men naar de business kijkt, dan kom op de op de stakeholders die bijvoorbeeld in een markt waarvan ik er zelf dan ook eentje ben, die in de markt zien wat er wat er nodig is, die zien uiteindelijk de oplossing. Die moet op groepsniveau worden gedragen. Uiteindelijk ga je dat het niveau die beslissing neemt. Dat ligt, want uiteindelijk het ultieme akkoord ligt wel bij de investeerder, maar de investering niet doet eigenlijk, die moet je moet gevoed worden vanuit het vanuit de groep. Als ik kijk ook groepsniveau, dan denk ik wel dat je daar, dan denk ik, wel dat je daar de nee dan ga ik het moet anders. Ja, ik denk dat je op groepsniveau de een stukje kennis mist over onze klanten. Onze business, ons bedrijf, onze sector. Ik denk dat de mensen die op groepsniveau zitten en die zijn dat zijn ervaren corporate mensen alleen, ik denk voor en dergelijke beslissing over hoe je die structuur zou moeten inrichten en hoe je wat goed moet laten werken in ons bedrijf, met wat we nu hebben. We zijn met onze klanten niet helemaal goed bezig met waar we naartoe gaan: ik denk dat daar nog een stukje kennis ontbreekt--.

**2:17 moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo ve..... (11665:11959) - D 2: JK interview**

moet je meer een langere termijn visie hebben. Daarom is het ook zo verdraaid lastig denk ik om tot een goed goede strategie en een goed plan te komen, omdat je deze traditionele markt waar we inzetten, heel goed moet begrijpen, en ik denk dat dat ook dat speelt ook in dergelijke beslissingen.

**2:20 ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden..... (13492:13895) - D 2: JK interview**

ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur.

**3:4 En daar merk ik ja, methodologie of of of keuzes die ze daar maken, va..... (648:797) - D 3: AL interview.DOC**

En daar merk ik ja, methodologie of of of keuzes die ze daar maken, van hoe ze dat aanpakken. Dat dat naar mijn idee niet altijd goed gaat, zeg maar.

**3:5 Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe di..... (1069:1346) - D 3: AL interview.DOC**

Er een heel andere idee leeft bij hoe dingen ontwikkeld worden, hoe die in de markt gezet worden. Ah, ja, hoe ze hoe heel zo aan het werk te uit ziet, zeg maar en en ook ook wel verschillen van hoe. Hoe beveilig je zoiets, hoe zorg je ervoor dat dat je dat kan onderhouden? Ja.

**3:16 Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, z..... (6664:7414) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, nou ja, goed ik, ik merk dat de stakeholders die aan boord zijn, zijn meestal stakeholders in de Benelux. Ja, ja, dan dan tot aan ja, de directeur van op operations hier zeg maar die die je echt wel willen meewerken en die daar ook wel die daar ook wel goed in staan. Maar ja, ik, ik merk eigenlijk dat zodra we de grens overgaan richting richting Frankrijk dat dingen daar toch wel gauw vastlopen, ja, dat er daar echt wel een soort andere visie is op innovatie. Op al dat soort dingen leven bij mij toch wel twijfels. Ja, wat wat voor visie dat dan is, zeg maar de enige presentatie die dr over gehad heb. Ook was het niet bijzonder overtuigend en ook wel een beetje zorgwekkend in de zin dat er allerlei terminologie door elkaar gehaald werd..

**3:28 heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg..... (11622:12015) - D 3: AL interview.DOC**

heb jij het idee dat men in de huidige situatie, de stakeholders genoeg begrip hebben van de besluiten gerelateerd aan enterprise architectuur.

00:15:49 Speaker 2 daar twijfel ik af en toe wel aan, want ik merk aan bepaalde beslissingen die gemaakt worden dat dat daar niet per se een technische kennis of gedachte achter licht, zeg maar, want anders geloof ik niet dat je die keuze zou maken.

**3:29 en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begr..... (12065:12324) - D 3: AL interview.DOC**

en wat er wat ik zei, eh in het begin, ook die die verwarring van begrippen tijdens zo'n presentatie, ja dat dat vind ik ook wel een zorgelijk teken over het kennisniveau, zeg maar. Dan zou ik verwacht dat je dat soort dingen in Elk geval uit elkaar kan houden

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtes op gereageerd word

**3:45 stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie bete..... (17275:17794) - D 3: AL interview.DOC**

stel die business lagen en die lagen van informatie de applicatie beter op elkaar af worden gestemd.

00:22:57 Speaker 2: Mmm.

00:22:57 Speaker 1: Ehm, het is nu nog niet zo, maar dat zou wel een optie zijn. Zijn er veranderingen nodig? Denk je dat de huidige strategische level van ons bedrijf is. Momenteel ondersteunt.

00:23:11 Speaker 2: Nee, Ik denk ik denk het eigenlijk niet tenminste de verbeteringen die ik zou willen zien. Ja, daar zijn ze ja eigenlijk echt op tegen. We staan bijna lijnrecht tegenover elkaar.

**3:70 politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die..... (31301:31580) - D 3: AL interview.DOC**

politiek ook wel, hè. Ik denk dat het goed zou zijn als ook mensen die wat hogerop zitten en nou ja, gewoon de limieten van hun kennis ook kennen en vervolgens advies vragen aan mensen binnen de organisatie er wel expert in zijn. In plaats van een beslissing te nemen, zeg maar.

**4:12 We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moe..... (3830:4235) - D 4: MO interview.DOC**

We moeten het nog onderzoeken. We moeten goedkeuringen krijgen. We moesten uitzoeken of we het konden. En soms, als we daadwerkelijk een oplossing vinden, ontdekken we dat er iets mis mee is. En de technologie moet dan gefixt of aangepast worden. Onze technologie moet iets maken. En om een akkoord te krijgen, kan het weken duren. En daarna zou het nog weken duren voordat het ontwikkeld en getest is.

**4:29 Ik denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (..... (10909:11404) - D 4: MO interview.DOC**

Ik denk dat het probleem is dat ik niet echt een mening heb over Luc (de CEO) en wat zijn begrip en wat zijn ideeën zijn. We zien hem elk kwartaal op een townhall meeting of zoiets en hij komt met een toespraak. Maar ik weet niet echt wat hij denkt in termen van praktische doelen van wat dan ook. En we weten een beetje meer over David, maar ik denk niet dat David echt macht heeft voor dingen van dit niveau, voor de beslissingen die op dit moment een impact hebben op het bedrijf. Ja precies.

**5:18 maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wan..... (6921:7145) - D 5: TC interview.DOC**

maar op het moment dat het fout gaat, alleen fout gaat of wanneer, wanneer er effe iets misgaat, dan wordt er onmiddellijk teruggegrepen op de methodes van het verleden, ja, waardoor je opnieuw op hoge kosten gejaagd, wordt.

**5:20 en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bi..... (7934:8369) - D 5: TC interview.DOC**

en dat lukt het allemaal goed tot op dat er dan de allereerste keer bijvoorbeeld een klacht komt van klanten die zeggen van eh. Dit is alweer veranderd. Waarom doen jullie dat en dan wordt dat geëscaleerd naar de directie de directie paniek heeft? Wat van

die klanten heeft door die irritatie het contract geannuleerd waardoor je dan ziet is dat er dan onmiddellijk teruggeschakeld wordt en op een o p de oude manier van werken wordt?

**5:26 Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er..... (10191:10460) - D 5: TC interview.DOC**

Iedereen doet z'n best en in de startup wordt er ook aanvaard dat er dat er dat er is inderdaad een fout gemaakt worden. Maar dan gaan we heel snel schakelen. Zodanig dat we die niet meer opnieuw maken en dat we onze website aanpassen. Dat de klanten dat snel happyt is.

**5:36 heb je het gevoel dat er genoeg begrip is onder de stakeholders, dus i..... (16818:17526) - D 5: TC interview.DOC**

heb je het gevoel dat er genoeg begrip is onder de stakeholders, dus in jouw geval i de EXCO , Die jou aan moeten horen en ergens ja of nee op moeten zeggen, heb je het gevoel dat ze er genoeg begrip is over architectuur of enterprise architectuur onder die stakeholders die ook echt beslissingen bevoegd zijn.

00:22:55 Speaker 1: Goh.

00:22:56

00:22:56 Speaker 1: dat is Een moeilijke omdat dat en ja niet iedereen heeft dezelfde insteek. Natuurlijk ja, sommige van die heb ik een dat zeer zeker hè, want alleen enterprise architectuur, of dat je nu ik vind of niet, het is nog altijd vrij technisch. Je moet toch inzicht hebben in bepaalde zaken, ja, niet iedereen van zijn positie heeft dat eh, no of fan

**5:37 aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr..... (17531:18217) - D 5: TC interview.DOC**

aar als ik de chief resource officer ben – en ik ben het hoofd van hr – dan heb ik daar waarschijnlijk zeg maar in veel gevallen een en en veel minder concrete visie op dan de chief technology officer die vaak uit die wereld komt. Maar misschien heeft die dan weer de te beperkte en geestige eh technische visie op de zaak en verliest hè, het strategisch hij of zij, want in ons geval is dat een verliest die dan de bredere strategische of de toekomstvisie. Dus vandaar in mijn geval ik werk dus in hoofdzaak met het is komen. Wanneer het erop aankomt om om beslissingen uiteraard alle strategische beslissingen moeten nemen, dan merk je daar een grote diversiteit en dus is dat begrip.

**5:40 Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van h..... (19876:20255) - D 5: TC interview.DOC**

Soms moet je over iets besluiten waar je toch niet genoeg kennis van hebt, denk ik, maar als je goed in lijn met elkaar, dan komt er wel volgens jou een weloverwogen beslissing uit in alle gevallen, maar er wordt wel met elkaar met iedereen verschillend achtergrond heeft. Het wordt wel. Iedereen heeft wel wat te zeggen dan binnen die exco, die dan ergens ja of nee moet zeggen.

**5:41 het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de s..... (20280:20776) - D 5: TC interview.DOC**

het zal gingen hem ze als ik zeg dat de dat de stem van de CEO of de stem van een hoofdaandeelhouder zwaarder weegt dan toch zeker als het over de materie schaaft, hè dan waar ie om om om het voorbeeld het niet te te nemen een het het hoofd van bedoel, dat is geen geheimen eh als als als een hoofdaandeelhouder zegt jongens, ik draaide ik draai de kraan dicht. Ja dan eh. Heeft dat wel enige en pak natuurlijk je dat niet gezegd hebben dat ze dat de eh in in mijn geval ooit al gedaan hebben,

**5:45 dergelijke technologie zit. Met een dergelijke applicatie zit dat dat..... (23057:23661) - D 5: TC interview.DOC**

dergelijke technologie zit. Met een dergelijke applicatie zit dat dat op het moment dat je die moet gaan connecteren aan de business dat dat een conflict geeft. Het tweede punt is de technologie die geselecteerd was en is een heel gelimiteerd in in aspecten. En dan kom je in het probleem in de problemen wanneer je de link legt naar jouw information, want die zegt van ja maar ja wat je met aanbiedt. Brave man is niet wat mijn gebruikers nodig hebben. Is dat natuurlijk different? Weet je en dat dat? Het is niet altijd de die die die applicatie laagje heeft. Een enorme invloed op die information. Nul.

**5:46 En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte k..... (23707:24371) - D 5: TC interview.DOC**

En dan komen we weer bij jou kostenaspect tillen van die onverwachte kosten. En die zei van oh ja, als je het dan dat hun a maar ja goed, dan moet je een aparte tita warehouse bouwen met daar een business intelligence oplossingen bovenop. En dan kunnen we al die mooie rapportjes voor jou wel bouwen. Ja, ja, goed aan wat kost dat is 250. Ga alsjeblieft.

00:31:54 Speaker 2: Terwijl eigenlijk als wat mee was genomen in het begin zeg maar dan had je dat kunnen. Tackelen, zeg maar dan.

00:32:01 Speaker 1: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing

**5:48 je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingi..... (25033:25445) - D 5: TC interview.DOC**

je kijkt en als je kijkt naar eigenlijk wat nog nodig is aan veranderingen binnen de huidige architectuur, zie je dat daar dat dat eigenlijk ondersteund wordt door de strategische, waar dus het is in dit in dit geval eigenlijk een beetje. Er is komen met zn visie en de doelen die ze hebben.

00:33:18 Speaker 1: Ehm is die laag. Is die laag zich bewust van de tekortkomingen van de architectuur? Ik denk dat wel

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huid..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:12 Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op to..... (8004:8697) - D 6: CdG interview.DOC**

Momenteel bij ons in het bedrijf is IT kosten: daar wordt scherp op toegezien. Dat wordt gezien als iets waarop bespaard moet worden, of in ieder geval waar je dat we ons niet onnodige luxe kunnen veroorloven. Nou, goed, dat is prima, dat is hè. Ik bedoel als je iedereen zn wensen, laat laat, botvierde of laat de vrije loop geeft dan wordt het ook een wildgroei maken. Ja, als je dan vervolgens ook gaat sparen op je onderhoud van je systeem/de service leveren die daarbij van toepassing zijn. Ja, dan denk ik persoonlijk dat we soms niet die efficiency uiteindelijk gaan krijgen. Dan heb je een lagere IT kosten extern, maar zijn er weer intern mensen nodig om het maar weer op te lossen.

**6:18 op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de s..... (13885:15371) - D 6: CdG interview.DOC**

op de huidige situatie heeft die betrekking, denk je dat er onder de stakeholders die echt beslissingen bevoegd zijn, hè over beslissingen die rondom architectuur denk jij dat die voldoende begrip of dit goed genoeg begrijpen wat het is en wat de impact is van bepaalde beslissingen.

00:15:21 Speaker 2: ik durf daar wel nee op te zeggen, als ik wederom, maar ik ik nu even vanuit mijn fijn als het niet over een of iets dergelijks. Ik richt meneer, heeft de backoffice systemen. Ik heb het op de agenda gezet en ik heb nu in ieder geval een wekelijkse meeting met onze CEO, om de voortgang te bespreken van alle issues die wij momenteel ervaren en wat de voortgang is van het oplossen van al die die zaken. Dus ja, daar staat het wel degelijk op de agenda. Aan de andere kant moet ik ook helaas constateren dat de groep CFO ehm, ja onvoldoende hierbij betrokken is en onvoldoende laten we zeggen, begrijpt en kan doorgronden waar de bottlenecks liggen. Ik geef aan waar de bottlenecks liggen, wat de problemen zijn en dat bepaalde output gewoon simpelweg niet bestaat of niet mogelijk is. En dan krijg je een begripvol Ja, alleen een week later zou zomaar kunnen zijn dat die een uitgebreide analyse gaat vragen dat je denkt: waar is de disconnectie bedoel volgens mij, ik heb duidelijk aangegeven dat we nog niet zo ver zijn, hè we staan nog op stap nummer één. En dan kun je niet stap naar mn vijf nu gaan vragen. En dan vraag ik me wel af in hoeverre iemand ja verstand heeft van

**6:20 us nee, vanuit die hoedanigheid denk ik dus dat dat niet altijd hetzel..... (15831:15980) - D 6: CdG interview.DOC**

us nee, vanuit die hoedanigheid denk ik dus dat dat niet altijd hetzelfde een eenzijdig, het begrip is van vanuit een aandeelhouder of hoofddirectie.

**6:25 ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met alle..... (19300:19683) - D 6: CdG interview.DOC**

ik weet je. Ik heb bij Microsoft die met de klik view. Ik heb met allerlei verschillende partijen al gesproken in het verleden, bij andere bedrijven. Ik weet wat ze kunnen, maar ook er 1000 euro die daarnaartoe moet vloeien. Dat is teveel, maar vervolgens verkeerde functionaliteiten implementeren, en extra mensen die nu problem solvment moeten doen, ja, dat mag kosten wat het kos

**6:38 zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor..... (30756:31345) - D 6: CdG interview.DOC**

zoals wij het het op het ooit getekend hebben, dat was het design voor hetgeen wat er nu geïmplementeerd zou moeten zijn. Nou, dat zijn eigenlijk de ideale wereld zijn, maar de praktijk wijst uit dat er nog nou eigenlijk al die vlakken al die stappen nog dermate veel hiaten zijn dat dat we eigenlijk nu genoodzaakt zijn een noodsporg te maken. een quote in een systeem zetten en ook om onze interne systemen eigenlijk te voorzien van informatie. Nu werkt dat niet goed door en hebben we te maken met inefficiëntie slagen , dat zie ik niet op hele korte termijn opgelost raken eigenlijk.

**7:7 Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede be..... (4819:5288) - D 7: PM**

Je je moet eigenlijk wel veel kennis heb, je zeg maar om daar goede beslissingen op te maken. Dus wat je hebt een tijdje daarin wel sturen en en moment dat er een een bepaalde beslissing gemaakt zou worden. Wat anders zegt, dat is niet slim. Dan zullen we dat ook altijd weer teruggeven als feedback en – en dat wordt ook nog wel goed opgevangen. Maar op dit moment is er vanuit maar een altares perspectief en nog onvoldoende kennis visie om ons ook te laten groeien.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.



00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de h , dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, h . Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, h , en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

#### **7:10 Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg ma..... (7732:8270) - D 7: PM**

Maar heb je wel het idee dat Dan Frankrijk jullie wel begrijpt, zeg maar in alles wat jullie willen of.

00:10:14 Speaker 1: Jawel, ja, ja, wat dat betreft is dat we best een aardige relatie van het best goed begrijp je inderdaad ehm en het wordt wel gedeeldm, die visie maatr omdat er geen geen geheel/idee groter is, is het moeilijk om te bepalen of het in hun eigen visie past of in hun eigen is. Misschien dus, zolang het goed gaat, blijft het waarschijnlijk op deze manier zou doen, omdat er nog geen, ja, geen geen algehele focus is.

#### **7:19 Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo..... (14960:15409) - D 7: PM**

Over de verschillende onderdelen van hoe je iets nu is geregeld of zo en en waarom mensen iets wel of niet ergens voor open staan .

00:19:59 Speaker 1: Ja, nee, dat klopt. Inderdaad, en dan kijk Frankrijk is iets meer een softwarebedrijf dan de blxs organisatie en vanuit blx worden wel dingen gedaan, maar dat wordt niet met met Frankrijk gealigned, h . Dus daar is niet zozeer overeenstemming over bepaalde dingen aangepakt. ik zou dat wel doen..

#### **7:21 der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je..... (16822:17189) - D 7: PM**

der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je je producten en ga je dat als standaard doen, h , dit zijn de functionaliteit zoals zijn en en zo moet het verkocht worden of zijn het allemaal maatwerk dingen hebben waarbij je je serieus moet afvragen of dat rendabel is.

00:22:24 Speaker 2: En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad.

### **EA Adoption:**

*Table 62: codes EA Adoption and grounded and Code Groups*

o	EA Adoption	20	TO BE Interconnection of layers Performance expectancy EA Adoption DSE TO-BE
---	-------------	----	---------------------------------------------------------------------------------------

### **o EA Adoption**

#### **20 Quotations:**

#### **1:62 Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker..... (31526:32080) - D 1: DV interview.DOC**

Ik weet niet, hoe dit moet worden geïmplementeerd, maar het kan zeker beter. Dan moet je wel starten met een duidelijke visie. Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende kennis is en gehaald kan worden in de business. Het zijn de data en hoe het proces wat vandaag moeilijk is dan moet je kijken hoe ver dit uit elkaar ligt. As het strategisch niveau naar links wil en hete data gedeelte zegt, we willen naar rechts, dan wordt het oorlog als er een investering nodig is.

Over een ideale situatie heb ik niet echt nagedach

#### **1:68 Nee. Maar jij gelooft er dus wel in dat als dat de lagen beter op elka..... (32662:33078) - D 1: DV interview.DOC**

Nee. Maar jij gelooft er dus wel in dat als dat de lagen beter op elkaar zijn afgestemd dit goed zou zijn. Mits er minder beperkingen zouden zijn, zeg maar wat nu het geval is, geloof je dan wel dat je dan met als je dat ze als bedrijf daarvoor wel voor zou kiezen, dat een keer zeg maar goed in te richten, op te zetten dat die voordelen voor het bedrijf houdt kunnen worden.

00:44:59 Speaker 2: Ja, dat denk ik wel.

#### **1:78 enlijk bij het voor mensen inzichtelijk maken wat ze wat bepaalde vera..... (36637:36815) - D 1: DV interview.DOC**

enlijk bij het voor mensen inzichtelijk maken wat ze wat bepaalde veranderingen voor voordelen kunnen behalen voor het bedrijf en dus ook voor in hun werk. En zo is de cirkel rond

**1:79 Maar zijn er meer manieren waarop dat volgens jou te bereiken is. 00:5..... (38072:38303) - D 1: DV interview.DOC**

Maar zijn er meer manieren waarop dat volgens jou te bereiken is.

00:50:51 Speaker 2: Ik ben niet zo sterk in de in frameworks dat u maar hoogstwaarschijnlijk maar nee ik ik, ik heb er te weinig kennis, of ik ik waarschijnlijk zijn

**1:80 Ik zie daar wel je je noemde enterprise architectuur, maar een een dui..... (40482:40668) - D 1: DV interview.DOC**

Ik zie daar wel je je noemde enterprise architectuur, maar een een duidelijke, duidelijk visie. We hij naartoe wilt die ook met zowel de business als het strategisch niveau helpt enorm.

**2:19 Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moet..... (13102:13180) - D 2: JK interview**

Dus ik denk dat dat de wijzigingen zeker niet te groot van omvang moeten zijn.

**2:20 ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden..... (13492:13895) - D 2: JK interview**

ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur.

**2:31 eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep..... (17202:17513) - D 2: JK interview**

eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep te gaan. Zo ver zijn wij nog niet, dus ik vind ik dat we ons eerst moeten verbeteren op het vlak van consistentie, dit zijn zaken waar wij ons echt wel op kunnen verbeteren, op het moment dat je voor een dergelijke architectuur zou gaan –

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:72 Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold ove..... (34930:35076) - D 2: JK interview**

Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold over de hele groepsstuk fantastisch als je dat, als je dat zou hebben dat dat is

**2:74 Je bewandelt die dan wel een weg die beheersbaar en controleerbaar is..... (35649:36306) - D 2: JK interview**

Je bewandelt die dan wel een weg die beheersbaar en controleerbaar is. Stap voor stap maakt het minder ingrijpend. Ik denk dat daarmee de kans van slagen groter wordt, zeker omdat we niet zozeer aan echt op lange termijn focus hebben wat er allemaal redelijk korte termijn zo te doen. Ik denk niet dat daarmee de kans groter, dus je zou ik dat nog kunnen zien. Als een alternatieve methoden worden uiteindelijk een opbouw tot een enterprise architectuur, dus niet het uitrollen, maar uiteindelijk een kleine delen opbouwen om te komen tot een enterprise architectuur. Dat zou je nog eens een alternatieve methoden kunnen zien. Daar ben ik wel voorstander van

**3:44 Speaker 1: Maar je hebt een lijst genoemd. kan ik het samenvatten dat..... (16952:17129) - D 3: AL interview.DOC**

Speaker 1: Maar je hebt een lijst genoemd. kan ik het samenvatten dat het linkt naar de meeste uitdagingen kan die we dan eerder hebben besproken?

00:22:38 Speaker 2: Ja, zeker.

**3:73 k denk wel dat jij gelooft in als men EA adopteert en bijvoorbeeld een..... (33108:33311) - D 3: AL interview.DOC**

k denk wel dat jij gelooft in als men EA adopteert en bijvoorbeeld een framework implementeert, dat de manier van werken daarmee wel tot voordelen voor het bedrijf kan leiden.

00:42:59 Speaker 2: Zeker.

**3:74 er ligt er nu niet een ander framework of iets op het puntje van mijn..... (33684:33967) - D 3: AL interview.DOC**

er ligt er nu niet een ander framework of iets op het puntje van mijn tong, wat je zouden kunnen gebruiken. Als je rond kijkt kun je vast wel eenje vinden. Maar uiteindelijk, uiteindelijk denk ik dat een groot deel waar het om gaat is, is gewoon een stukje verander management, hè.

**4:63 Als het niet allemaal tegelijk is, kun je altijd, weet je, hier en daar..... (28671:29133) - D 4: MO interview.DOC**

Als het niet allemaal tegelijk is, kun je altijd, weet je, hier en daar kleine veranderingen aanbrengen en het ene aanpakken om het andere aan te pakken, maar je hebt een grote structurele verandering nodig als je alles wilt proberen aan te pakken onmiddellijk. Dus ja, want als je een raamwerk implementeert, dan ben je aan het implementeren.

00:39:39

Spreeker 2: Een aantal dingen, je kunt ze ook apart implementeren, ja. Nu, een voor een voor een, een voor een.

**5:57 el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen ver..... (32470:33027) - D 5: TC interview.DOC**

el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen verschillende lagen. Dus moet je zien dat je een methodologie hebt die je toelaat om dat te doen en Ja, de typische en control structuur waarbij je waterval wise die zaken had gaan afvallen, gaat dat niet lukken, hè, want, want de tijd bedankt, maak het van van dat soort van oplossingen is. Zolang dat tegen de tijd dat je het gerealiseerd hebt te lang al achterhaald is, dus je gaat je, gaat je methodologie moet aanpassen om dat in te zetten. Dat hebben we op dit moment onvoldoende.

**5:59 Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tus..... (34072:34542) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tussen die lagen mogelijk te maken en wanneer dit telkens teruggrijpt naar – en daar hebben we weer naar je toe dus van het verleden – dan gaat dat niet lukken. De wereld is te complex geworden en de verandering in komen te snel om nog op die methodes te vallen maar goed is in twee. Ik denk een belangrijk aspect daar agility is. Speaker 2: Juisten je komt de value ,flexibiliteit, maar die heb je wel.

**5:80 zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan..... (51822:52653) - D 5: TC interview.DOC**

zijn er volgens jou nog een andere manier waarop je de uitdagingen kan tecla. Even los van kijken naar de architectuur.

01:04:46 Speaker 1: Eh goh zijn er nog andere manier waarop je die uitdagingen kan teclan eh ja bleef bleef. Blijf elke dag opnieuw kritisch kritisch nadenken over jezelf. Ik ik alleen een mooi voorbeeld daarvan is andersom. Wanneer die de hoofdzetel van Amazon binnenkomt, dan hangt aan een sloeg aan iedereen. Het Nederlandse ongeveer op neer komt van elke dag elke dag is dag in waar waar waarmee diezelfde eigenlijk bedoelde van iedere dag. Die moet je scholen als de de de dag waarop een startup van start gaat, en je moet ook met diezelfde bleef het denken over over de toekomst. Maar dan moet je daar onder natuurlijk en dan komen we weer op hetzelfde punt van daarnet zien dat je je hebt die dat toelaat.

**6:19 Volgens mij moet je eerst een structuur procesvoering verbeteren of in..... (15447:15783) - D 6: CdG interview.DOC**

Volgens mij moet je eerst een structuur procesvoering verbeteren of invoeresn. En pas dan kan je gaan: probeer ik te analyseren van is, is de data ook het vertrouwen en kunnen we daar iets mee kunnen we het op voort te borduren, maar je kan niet van de ene naar de andere gaan zonder procesvoering of dat soort zaken op te lossen, eerst.

**7:18 Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van..... (13635:14491) - D 7: PM**

Als je bijvoorbeeld kijkt naar infrastructuur, dan zeggen wij niet van oké, moet per definitie een windows of andere machine zijn als een machine zijn, het gaat het moet en op het moment dat echt voor een bepaalde keuzes staan, dan moet dat de beste keus keuze zijn voordat dat product maar een qua development proberen wij wel de stacks voor alle teamd die wij gebruiken voor alle teams gelijk te houden, waardoor je dus met je ze kunnen, zo het feit, het is anders, maar de wat je gebruikt is, is gelijk en de manier van werken is, is voor alle teams gelijk, dus dat wordt vanuit lead development wordt dat wordt dat bepaalt en wordt dat doorgezet in de in de organisatie, zodat ze ja op een uniforme manier daarin werken, ja en ja dat, dat is misschien wat kleiner dan zeg maar op de totale enterprise, maar dat soort dingen helpt gewoon ontzettend.

**Coding for DSE TO-BE**

Future EA state at DSE

Table 63: codes Future EA state at DSE and grounded and Code Groups

Code	Comment	Grounded Code Groups
o Alignment EA layers (36)		36 TO BE Interconnection of layers DSE AS-IS DSE TO-BE Future situation at DSE Possible EA Benefits for DSE (to overcome challenges)
o Managerial intervention (11)		11 Stakeholder support Vision Learning stock EA Adoption DSE TO-BE Future situation at DSE Organisation's Learning stock
o Ownership (19)	gaat hier ook om geven van vertrouwen en vertrouwen in andere mensen/teams	19 Stakeholder support Learning stock EA Adoption DSE AS-IS DSE TO-BE Future situation at DSE Organisation's Learning stock
o TO BE EA layers (19)		19 TO BE Interconnection of layers DSE TO-BE Future situation at DSE

## Project: Scriptie EA

Report created by schre on 12-11-2020

### Code Report

(4) codes

Local filters:

Show codes in group Future situation at DSE

#### o Alignment EA layers (36)

##### 36 Quotations:

##### 1:65 Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch..... (32278:32470) - D 1: DV interview.DOC

Wat de business wil of wat zien zij op de markt. En wat is technisch nu moeilijk maar wellicht wel mogelijk? Dan moet je kijken of dat bijdraagt aan de strategie en zo kijken of dit aan sluit

##### 1:76 maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen be..... (36274:36580) - D 1: DV interview.DOC

maar misschien als we het nu dan implementeren, moeten we de mensen bewust maken dat dat er bestaat en dat ze dat ook de de als we de succesvolle of de vruchten willen plukken dat ze toen ben, zelf moet beginnen. Zo betrek je mensen meer en dat helpt bij het doorvoeren van de nodige veranderingen.

##### 1:77 Als we dat willen veranderen , moeten we echt op strategisch niveau me..... (35492:35621) - D 1: DV interview.DOC

Als we dat willen veranderen , moeten we echt op strategisch niveau meer samenwerken en dat raakt wel een culturele verandering.

##### 2:2 Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal..... (835:1317) - D 2: JK interview

Dat dit iets is wat je vaker tegenkomt.... Iedereen weet dat dit ideaal is of gewenst is, maar ik denk dat het ook voor heel veel partijen in de utopie fase zit. Ook als ik kijk naar andere marktpartijen op sommige vlakken, waar ik goed zicht op heb (want ik zit er diep in geworteld), op hoe dat bij anderen gaat. En natuurlijk kijken we kritisch naar onszelf. Maar ik kan eigenlijk nu geen marktpartij opnoemen, dus een andere service providers, die dit wel heeft/goed op orde heeft.

##### 2:11 aanpassen van processen. 00:06:09 Speaker 2: Ja, dat is een mooi antwo..... (4567:5016) - D 2: JK interview

aanpassen van processen.

00:06:09 Speaker 2: Ja, dat is een mooi antwoord, denk ik, want dat zou dat. Als je, als je dit accepteert, een dergelijke structuur, dan zou dat geen uitdaging mogen zijn als ik hem even totaal maar er plassen aan onze organisatie. Ja dus een uitdaging, ja, want dat kost geld en de mensen die voor nodig en de kennis. En als je geen goede richting heb je processen niet goed dus, ja, bij ons is het zeker zekere uitdaging.

##### 2:13 als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als..... (7807:8128) - D 2: JK interview

als ik kijk naar hetgene wat wij nu hebben ingericht en als je dat als je dat afzetten tegen zeg maar even tegen je applicatie laag. Dan is dat er en dan werkt dat als je het afzetten tegen wat de business eigenlijk wil en waar je ook strategisch gezien naartoe zou moeten gaan. En dan zit daar een volgens mij gat tussen

**2:20 ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden..... (13492:13895) - D 2: JK interview**

ik denk serieus wel dat als we op groepsniveau allemaal mensen zouden hebben, die erin zouden zitten voor de lange termijn, dan denk ik, dat het eerste is wat ze zullen doen is de motorkap open doen en de architectuur onder handen nemen. Want de enige manier om met de groep in de toekomst de markt te kunnen bedienen en ook door te kunnen blijven ontwikkelen, is eigenlijk door een nieuwe architectuur.

**2:40 Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op..... (21246:21538) - D 2: JK interview**

Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op allerlei verschillende manieren vast. In verschillende soorten systemen leggen we nu data vast en we gaan steeds proberen om bij een bruggetjes te bouwen tussen die data. Maar er is dus zeker geen sprake van een goede laag.

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zijn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:60 Ik denk, als je daar (EXCO), als je daar de vragen gaat stellen – ik d..... (29479:29637) - D 2: JK interview**

Ik denk, als je daar (EXCO), als je daar de vragen gaat stellen – ik denk niet dat je de antwoorden daar kan vergelijken met andere antwoorden (van Benelux org)

**2:72 Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold over..... (34930:35076) - D 2: JK interview**

Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold over de hele groepsstuk fantastisch als je dat, als je dat zou hebben dat dat is

**3:25 het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de str..... (10672:11167) - D 3: AL interview.DOC**

het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de strategische laag naar beneden moeten vloeien naar de business laag. En nou ja, hè op op die manier naar beneden gaat. Maar je merkt nu eigenlijk dat er vanuit de business laag dingen bedacht worden of ontwikkeld worden of wat dan ook, dat die een beetje naar boven geduwd worden naar die strategische laag. Terwijl je nou ja, juist denk ik, vanuit de strategische laag wat meer, hoe noem je dat? Ja, guidance zou moeten krijgen.

**3:27 e richting moet bepalen dat het op elkaar aansluit en dat je dat alles..... (11190:11501) - D 3: AL interview.DOC**

e richting moet bepalen dat het op elkaar aansluit en dat je dat alles voor iedereen, niet alleen per de team, maar ook alles beter aansluit op de doelen bedoel je eigenlijk.

00:15:09 Speaker 2: Ja, precies en en dat die doelen er zijn en dus je kan zeggen van nou ja, met dit project werken naar dat doel toe.

**3:55 precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je d..... (24521:25081) - D 3: AL interview.DOC**

precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je daar eh, ja dat je daar een visie en strategie mag verwachten. En ook wel nou ja, hij level doelen waar naartoe gewerkt kan worden. Ja, goed, ik denk dat dat door moet vloeien naar die business lagen. Zou je ja, iets iets van het productmanagement of totdat het management of wat dan ook moeten hebben? Wat nou ja, kijk naar die die die hele doelen en daar ah precieze doelen van maakt en ook al gaat bedenken van nou ja, wat voor oplossingen, wat voor producten, gaan we daarvoor inzetten.

**3:61 n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua i..... (27700:28114) - D 3: AL interview.DOC**

n uiteindelijk die applicatie laag. Ja, daar zou je, denk ik ook qua infrastructuur en de teams die daar zitten meer medewerking winnen. Dus is die het echt mogelijk maken om iets om iets op te leveren en ook daar ja gewoon de de nieuwste technologie voor gebruiken, of dat ze in Elk veel voor openstaan daar iets mee te doen, zeker als dat als dat je oplossingen of wat dan ook gewoon veel efficiënter kan maken.

**4:24 f ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we he..... (8475:9019) - D 4: MO interview.DOC**

f ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we hebben, is dat er een grote mismatch is, oké, dat we dit breed hebben. Doelen en visie en missie die zijn gesteld, maar op dit moment hebben we geen duidelijkheid. Push of ondersteuning van het bedrijf en het management door. Help ons daarbij, want onze producten en oplossingen zijn niet op het

juiste niveau. En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet,

**4:31 eter als bedrijf en ook waar om de informatie beter naar toe te laten..... (13161:13348) - D 4: MO interview.DOC**

eter als bedrijf en ook waar om de informatie beter naar toe te laten stromen. Om ieders leven gemakkelijker te maken, zijn er al enkele stappen die we zien die daar naartoe worden gemaakt

**4:34 Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk g..... (15137:15660) - D 4: MO interview.DOC**

Adaptability/Agility en flexibility zullen mijn leven zeker een stuk gemakkelijker maken. Ja, als we ons sneller zouden kunnen aanpassen aan de altijd veranderende eisen van de markt en in staat zouden zijn om snel veranderingen door te voeren en beslissingen te nemen over dingen die verbeterd moeten worden om aan de eisen van onze klanten te voldoen. Ja. En dat gaat ook over procesverbetering. Ja, dat geldt voor al onze processen, niet dat op veel verschillende gebieden om de zaken een stuk eenvoudiger te maken. Ja.

**4:37 Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tege..... (16249:16898) - D 4: MO interview.DOC**

Als de zaken verbeteren, kunnen we allemaal een betere kans maken tegen de concurrentie. Ja, standaardisatie en consistentie ook omdat ik vooral in mijn rol met verschillende verkopers te maken heb. Iedereen doet dingen anders, zelfs als ze precies hetzelfde verkopen. En de aanpak is altijd anders. Er is geen consistentie. Ja. En het is hetzelfde, denk ik, aan de sales kant, als je hulp vraagt aan verschillende mensen. Iedereen weet dingen. Iedereen doet dingen anders. En we hebben die standaardisatie en die consistentie niet, ook omdat de informatiestroom/information layer niet goed genoeg is om mensen hetzelfde begrip van dingen te geven.

**4:50 , ja, ik denk gewoon dat, zoals ik al eerder zei, dat er een verbindin..... (25018:25766) - D 4: MO interview.DOC**

, ja, ik denk gewoon dat, zoals ik al eerder zei, dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat alles in overeenstemming moet zijn met elkaar.

00:34:31

Spreker 2: Als je een. Een strategie die je nodig hebt, weet je, de juiste lagen daaronder, de verbinding met die strategie om dat mogelijk te maken. Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

00:35:15

Spreker 2: Alles moet. Overeenkomen met de strategische layer, ze moeten allemaal met elkaar verbonden zijn.

**5:22 Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja..... (8371:8896) - D 5: TC interview.DOC**

Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja, dat moeten dan projectmanagers bij iemand die dat allemaal moeten controleren, en dan moet eerst afgetikt worden met een business analist, en die moet dat er terugkoppelen naar de business. En pas dan gaan we beginnen het implementeren, en dat merk je heel vaak, dus het die nieuwe manier van werken. Die wordt dan wel aanvaard tot op het moment dat er ergens zo'n kritisch moment is wat normaal is, hè, want dat heb je een altijd een business wereld

**5:32 at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je..... (13346:14070) - D 5: TC interview.DOC**

at is al iets en kan het beter kan altijd beter, hè, tot je je je. Je merkt dat binnen een altares dat en wanneer een crisismoment is dat er dan vaak teruggevallen wordt op de methodiek om dan eh alles onder controle te willen hebben. En dan krijg je plots dat daar wel in is Connectie ontstaat om dan bijvoorbeeld te de strategische laag en de informatie laag en dat je het dan merkt dat eh de ene mee geëvolueerd is met de andere en plotseling niet meer in staat is om bijvoorbeeld de informatie aantal liever een andere strategische laag die die nodig heeft om bepaalde beslissingen te nemen, maar de vraag is, dan moet dat dan op dat niveau beslist worden? Kun je daar niet gewoon door de business leer laten beslissen.

**5:47 : Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd..... (24211:24373) - D 5: TC interview.DOC**

: Ja, ofwel had je misschien een andere technology gekozen, ofwel houd je misschien van in het begin dat hele verhaal die eh laten groeien met met jouw oplossing.

**5:57 el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen ver..... (32470:33027) - D 5: TC interview.DOC**

el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen verschillende lagen. Dus moet je zien dat je een methodologie hebt die je toelaat om dat te doen en Ja, de typische en control structuur waarbij je waterval wise die zaken had gaan afvallen, gaat dat niet lukken, hè, want, want de tijd bedankt, maak het van van dat soort van oplossingen is. Zolang dat

tegen de tijd dat je het gerealiseerd hebt te lang al achterhaald is, dus je gaat je, gaat je methodologie moet aanpassen om dat in te zetten. Dat hebben we op dit moment onvoldoende.

**5:59 Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tus..... (34072:34542) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tussen die lagen mogelijk te maken en wanneer dit telkens teruggrijpt naar – en daar hebben we weer naar je toe dus van het verleden – dan gaat dat niet lukken. De wereld is te complex geworden en de verandering in komen te snel om nog op die methodes te vallen maar goed is in twee. Ik denk een belangrijk aspect daar agility is. Speaker 2: Juisten je komt de value ,flexibiliteit, maar die heb je wel.

**5:75 moet je moet ervoor zorgen dat de doorstroming tussen die twee voldoen..... (48735:49502) - D 5: TC interview.DOC**

moet je moet ervoor zorgen dat de doorstroming tussen die twee voldoende groot is, de doorstroming aan andere dus de demand. Enerzijds hè dus opnieuw wat wat wilde jou, gebruiker, een Elk van die lagen en en de de de doorstroming ook naar naar van van van omgekeerd en de inrichting komen jou die man binnen en en de andere richting zal jou oplossing moeten komen. En de ene keer is die oplossingen technologische oplossing. De andere keer zal een procesmatige oplossing zijn, maar je moet zorgen dat die doelstellingen tussen die lagen voldoende groot is en dat daar raak je niet uit. En ik kom vaak terug op dezelfde verhalen bij. Red je niet in een klassieke, hiërarchisch gestructureerde organisatie daar je wel uit als je als je netwerk wise gaat gaan handelen.

**5:78 Het eerste is je op je daar niet. De tweede is jouw netwerk (50908:50966) - D 5: TC interview.DOC**

Het eerste is je op je daar niet. De tweede is jouw netwerk

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:37 Wat is de ideale afstemming tussen de strategische, de business laag e..... (29863:30722) - D 6: CdG interview.DOC**

Wat is de ideale afstemming tussen de strategische, de business laag en de informatie en applicatie laag volgens jou? En dan kun je ook vanuit je eigen standpunt doen hoor. Dus wat zou jij vanuit financieel oogpunt zeg maar nodig hebben om alles zo goed als mogelijk te laten functioneren om voordelen te behalen.

00:33:38 Speaker 2: Ehm nou eigenlijk dat dat het het white board, wat oorspronkelijk gebruikt is voor om design te op te stellen van onze backoffice systeem van de sales, fors automatisch application worden, wat quotes die gelijk getekend worden, een klant doorschieten naar de automatisch de strekking naar het verbruik. De rapportages hebben en en indien inderdaad een klant boven het abonnement komt, gelijk facturatie regelen wat linkt aan je cash collectie systeem. En nou ja, vanuit daar gelijk het de rapportage modules daaraan koppelen

**6:40 Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moet..... (32300:33054) - D 6: CdG interview.DOC**

Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moeten werken waarin ze alle prijzen richting de klant sturen. Ook 100 procent helder uitkaderen ja en en bij legal moeten dan ook een stukje losgelaten worden door inderdaad te accepteren dat een quote uiteindelijk ook een order formulier kan worden, met natuurlijk de juiste terms and conditions en bij finance zal dat ook iets losgelaten moeten worden, hè, een andere manier van werken, ja, eh van een producerende rol naar een controlerende rol, hè waar je eerste factuur je zelf aan het opstellen was, zou je straks eigenlijk meer naar de data input moeten gaan controleren en vertrouwen op de output. Nou, ik denk dat het ook een stuk vertrouwen dat, dat moet allemaal nog gebeuren.

**7:2 Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beetje..... (1227:2219) - D 7: PM**

Wat je noemt is volgens mij dat er eigenlijk hier en daar dan een beetje gebrek is aan support van de stakeholders die dat eigenlijk wel tot daar naar beneden door moeten voeren.

00:02:01 Speaker 1: Ja, precies kijken, dan moeten we hadden hoe in organisaties in mijn optiek is, is dat je zeg maar over wat je wilt bereiken, en dat doe je dus niet alleen op sales startup, maar dat kijk inderdaad op alle operationele zaken. En vanuit die doelen ga je strategische doelstellingen formuleren: ga je doelen stellen, zeg maar op operationeel gebied en is dat alleen maar doet op sales. Eh. Ja, dan dan dan bereik je dus niet hetgene wat je eigenlijk zou willen bereiken, namelijk hè. De missie van je bedrijf en als ik al zei, ze zei ik ik ik. bij mij is niet bekend wat hun strategische doel is. Naast het geduld. Wat wil je voor een bedrijf worden? Hoe wil je jezelf positioneren in de markt, de ene leverancier, oké, maar daar t wat mij betreft niet een een goede, misschien gedachte achter.

**7:4 ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een..... (2629:3483) - D 7: PM**

ijk vanuit mijn optiek puur alleen naar wat wij doen en bij hebben een focus als het product, en ik maak mijn hart voor de ontwikkeling van die twee producten en die zijn zijn complementair aan elkaar ook elkaar goed aan. Het is een groeiemarkt, het groeit Elk jaar en wij hebben niet alleen zeg maar over wat wij binnen bereik, qua qua sales, maar ook wat wij willen bereiken

qua platform,. Het is niet zozeer in alleen een een daad op dat moment is natuurlijk ook een product, maar wij en over doorlooptijden van implementatie is over het vereenvoudigen van implementatie is, maar toch het complexer maken, hoor of in ieder geval meer om solidariteit te aan toe te voegen smart evidente doelstelling, zeg maar om om regelmatig nieuwe data toe te voegen als doordat je je product rijk wordt, en dat is eigenlijk meer competitors uit de markt kan kan zette

**7:5 e zijn natuurlijk klein, dus het is misschien wat makkelijker te manag..... (3686:3910) - D 7: PM**

e zijn natuurlijk klein, dus het is misschien wat makkelijker te managen, want welke taken? Het is ook de vraag wat we daar operationeel aan zouden willen doen en en dat het bepalen wat we daavoom techniek voor nodig hebbe

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:21 der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je..... (16822:17189) - D 7: PM**

der zou ook een visie moeten zijn over wat en hoe positioneer maar je je producten en ga je dat als standaard doen, hè, dit zijn de functionaliteit zoals zijn en en zo moet het verkocht worden of zijn het allemaal maatwerk dingen hebben waarbij je je serieus moet afvragen of dat rendabel is.

00:22:24 Speaker 2: En of je organisatie dat allemaal aan kan, inderdaad.

**7:24 Wat denk je dan dat? De veranderingen die dan plaats moeten vinden het..... (24104:25109) - D 7: PM**

Wat denk je dan dat? De veranderingen die dan plaats moeten vinden het meest aan gelinkt kunnen worden, zie je die eerder als cultureel, dus culturele verschillen, die er misschien momenteel zijn politiek, een structurele of procesmatige oplossing of allemaal een deel ervan.

00:30:36 Speaker 1: Ik denk dat je inderdaad wel een hele hoop dingen kan gaan zitten, Ik denk inderdaad dat dat dat cultureel ook wel, maar dat het begint, zeg maar op het hoogste niveau, om daar de duidelijkheid te scheppen die de organisatie nodig hebt en die cultuurverandering die, dat zou daar onderdeel van moeten zijn, hè dus ik denk als je kijkt naar de BLX organisatie stap af om een puur sales tsales driven organisatie en laatst dat jij zeg, maar door de door de strategie kun je aan je bedrijf, ja, en dat zou daar namelijk uit moeten voortvloeien in plaats van dat het een doel an sich is want je kan wel zeggen – er moet verkocht worden, maar over hoe en enzo dat heb je minder support en leidt tot minder omzet.

---

o **Managerial intervention (11)**

**11 Quotations:**

**1:66 Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. M..... (32167:32277) - D 1: DV interview.DOC**

Ik zou het zowel van topdown naar beneden toe regelen en afstemmen. Maar omgekeerd ook heel goed luisteren.

**1:81 Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en..... (18752:19245) - D 1: DV interview.DOC**

Als je het moment dat je heel duidelijk bent over of u architectuur en dat goed gecommuniceerd wordt, krijg je ook de mensen weer mee als hij van kijk daar, daar gaan we naartoe. Dan betere afstemming tissen business en IT. , maar het gaat er ook over dat de medewerkers zien dat de dat de visie geen losse vlodder is maar echt iets is, wat er ook moet zijn. De enterprise architectuur toont eigenlijk aan dat dat de visie onderbouwd is en dat niet alleen maar een een losse flodder is los zijn

**1:82 Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoe..... (31653:32018) - D 1: DV interview.DOC**

Vaak vanaf het strategische niveau zorgen dat er tegelijkertijd voldoende kennis is en gehaald kan worden in de business. Het zijn de data en hoe het proces wat vandaag moeilijk is dan moet je kijken hoe ver dit uit elkaar ligt. As het strategisch niveau naar links wil en hete data gedeelte zegt, we willen naar rechts, dan wordt het oorlog als er een investering

**2:31 eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep..... (17202:17513) - D 2: JK interview**



eigenlijk om naar één goede architectuur voor een voor een hele groep te gaan. Zo ver zijn wij nog niet, dus ik vind ik dat we ons eerst moeten verbeteren op het vlak van consistentie, dit zijn zaken waar wij ons echt wel op kunnen verbeteren, op het moment dat je voor een dergelijke architectuur zou gaan –

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:63 ik denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan me..... (30154:30600) - D 2: JK interview**

ik denk ik denk, ik denk dat je als je zou zeggen: jongens, we gaan met zn allen gaan worden financial voor de compliance, en we stoppen met een aantal. We stoppen met de, ik noem maar wat we stoppen met crm en stoppen met deze mensen stoppen met zn. Maar dit is onze focus. Gewoon alleen dit en alles alle effort die we doen, die richten we daarop. Dan moet je eens kijken hoeveel geld er resources en hoe je dan kunt hebben op zo een dat bereik.

**3:30 en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken he..... (12505:12686) - D 3: AL interview.DOC**

en je merkt ook dat als je nou ja punten aangeeft die echt te maken hebben met de techniek omdat het kritiek is, het een probleem is, je merkt dat er dan lauwtjes op gereageerd word

**3:75 Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit e..... (32751:32989) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**4:22 Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeili..... (7164:7334) - D 4: MO interview.DOC**

Natuurlijk zijn de belanghebbenden erbij betrokken, maar het is moeilijk om iemand eigenaar te laten worden van een probleem of om iets te laten gebeuren als we dat hebben

**7:1 De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf n..... (595:1076) - D 7: PM**

De grootste uitdaging in mijn optiek inderdaad zijn dat kennis vanaf nou ja bepaald niveau moet zijn, er moet wel een bepaalde visie zijn over hoe van de organisatie ingericht moet zijn en – en dat kun je feitelijk niets overlaten aan puur de operationele mensen die daar die daar onder itten, en ja, wat wat ik zie, is ja dat dat ja tot uitdagingen en leidt en eh. Er is niet echt een uniformen of een universele aanpak ontwikkeld om dat in te zetten in de in de organisatie ja.

**7:20 En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die cha..... (16251:16664) - D 7: PM**

En het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk om inderdaad juist die changes te doen om een bepaalde deal binnen te halen, maar werkt dat op de lange termijn ook en eh. Ja dus dus een en ik denk dat ze het dat het feit dat ze zich daarmee bemoeien, dat het op zich goed is met als nadeel dat dat natuurlijk wel weer weerstand geeft in de in de organisatie omdat ze de (blx) mensen dat eigenlijk weer niet gewend zijn

---

o **Ownership (19)**

Comment: by schre

| gaat hier ook om geven van vertrouwen en vertrouwen in andere mensen/teams

**19 Quotations:**

**2:47 s het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen. 00:33:34 Speaker..... (25416:25727) - D 2: JK interview**

s het allerbelangrijkste is, de richting moet kiezen.

00:33:34 Speaker 1: Oké.

00:33:35 Speaker 2: Is er gewoon geen richting moet kiezen, de richting is niet van een beetje. We doen nu een beetje van dat er dan wel eens doen we een beetje pappen en nathouden en als het misgaat, dan ga ik er een emmer water mee

**2:48 Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moe..... (25790:25960) - D 2: JK interview**

Men moet gewoon een keuze maken en je moet naar voren kijken en je moet je je moet weten wat er gebeurt. Je moet kijken naar de markt en bepalen welke kant je op wilt gaan

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner, maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:51 Er zijn er die zitten er nog niet zolang. We vinden het daarom lastig..... (27464:27610) - D 2: JK interview**

Er zijn er die zitten er nog niet zolang. We vinden het daarom lastig om een beslissing te nemen die die misschien verkeerd uit zou kunnen pakken.

**3:18 ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard a..... (8281:8433) - D 3: AL interview.DOC**

ik, ik merk dat daar toch wel wel binnen de de organisatie heel hard aan vastgehouden wordt aan die die methodiek en ook op die manier van denken, zeg ma

**3:25 het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de str..... (10672:11167) - D 3: AL interview.DOC**

het is deels wel gelinkt aan elkaar. Volgens mij zou dingen van de strategische laag naar beneden moeten vloeien naar de business laag. En nou ja, hè op op die manier naar beneden gaat. Maar je merkt nu eigenlijk dat er vanuit de business laag dingen bedacht worden of ontwikkeld worden of wat dan ook, dat die een beetje naar boven geduwd worden naar die strategische laag. Terwijl je nou ja, juist denk ik, vanuit de strategische laag wat meer, hoe noem je dat? Ja, guidance zou moeten krijgen.

**3:72 een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee..... (32679:32989) - D 3: AL interview.DOC**

een hoop dingen worden ook wel symbolisch gedragen. Zeg maar het idee. Ja, dat er gezegd wordt van ja, we gaan hier vol op inzetten en dit en dat doen en dat je vervolgens eigenlijk in de praktijk ziet dat daar niet zo heel veel op gebeurt of dat niemand er aan toe gekomen of dat niemand tijd heeft ervoor.

**4:21 ooral recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege..... (6734:7142) - D 4: MO interview.DOC**

ooral recent, en ik denk dat dit een probleem is dat we hebben vanwege de veranderingen in Frankrijk en de veranderingen in eigendom van producten, wil niemand daadwerkelijk eigenaar worden van bepaalde dingen en neemt men dus geen ownership/verantwoordelijkheid. Het wordt vaak een soort hot potatoe.. waarbij mensen de verantwoordelijkheid bij iemand anders neerleggen en niemand er eigenaar van wil worden.

**4:52 Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen..... (25341:25648) - D 4: MO interview.DOC**

Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

**5:19 Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klante..... (7146:7931) - D 5: TC interview.DOC**

Het typische voorbeeld zie je in Ik neem dit voorbeeld van een klanten portaal dat moet ontwikkeld worden en waarbij je dat dan gezegd wordt geven aan die dat dat team. Of deze teams die dit moeten doen, moeten we voldoende vrijheid geven. Ze daar dat ze heel snel kunnen inspelen op veranderende markt, situaties of op veranderen de technologie die beschikbaar komt. Dus we hebben daar dan een relatief klein team zitten van zes of zeven mensen die die hele Marktplaats. Die hele portal moet een onderhouden hebben die veel autonomie en veel beslissing dat die mensen wel weten wat eindbestemming is, maar dat dat de weg daar naartoe de route daarnaartoe, vaak ja, op korte termijn, heel snel moet aangepast worden, omdat je snel moet schakelen omwille van een verandering in de markt

**5:49 : Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huid..... (25990:26292) - D 5: TC interview.DOC**

: Dan denk ik wel dat zij bewustzijn van de tekortkomingen van de huidige architectuur goh. Natuurlijk op het tweede deel van de vraag, antwoorden van eh.

00:34:29 Speaker 2: Ja, misschien ja.

00:34:31 Speaker 1: Twee die die die die tekortkomingen daar gaan oplossen. Dus weer nog een andere hè, want.

**6:21 Want als als de site note in mijn functie is het ook mijn verantwoorde..... (16427:16691) - D 6: CdG interview.DOC**

Want als als de site note in mijn functie is het ook mijn verantwoordelijkheid om om wel dat te blijven adresseren en te zorgen dat we niet de beslissingen nemen waar waarin ik een zeer groot risico zie. Dus dat mijn verantwoordelijkheid om het team te beschermen.

**6:23 En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden..... (18071:18200) - D 6: CdG interview.DOC**

En dat is dus ook mijn taak om dan het management daarvoor te behoeden van een niet onnodig nu weer allerlei andere zaken aan gaan

**6:24 en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toc..... (18566:18951) - D 6: CdG interview.DOC**

en voorbeeld is: staan ze voor open. Iedereen in het management is toch al jaren volgens mij bewust van het feit dat we moeten gaan denken over een toe omdat we gewoon slecht informatie konden kunnen ontsluiten uit onze systemen. Maar de praktijk is dat dat er tot op heden geen enkel voorstel ligt tot het aanschaffen van een BI tool. Het is ook een verschil tussen ja zeggen en doen.

**6:26 ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collectio..... (19818:20439) - D 6: CdG interview.DOC**

ik twee jaar geleden, heb ik Onguard geïmplementeerd en cash collection systeem omdat wij alles in excel moesten doen naar met zoveel klanten is dat gewoon niet te doen. Debiteurenbeheer niet professioneel, je mist dingen. Noem het maar een kleine investering was het en zelfs dat werd teveel gevonden. Ik heb gebruikgemaakt van het feit dat de CFO toch gingn wisselen, dus ik heb gewoon tegen de vnieuwe cfo gezegd: joh. Dat was wel akkoord voor. Dus ik heb bij deze getekend en toen was er geen enkel probleem, maar ja, als je te lang gaat overleggen en iets de week gaat leggen, dan gebeurt dat nooit. Dat is mijn gevoel

**6:27 En als ik zie dat er iets misgaat, dan moet ik ingrijpen op zo eenmome..... (20648:20851) - D 6: CdG interview.DOC**

En als ik zie dat er iets misgaat, dan moet ik ingrijpen op zo eenmoment moet je dat dus doen. Maar het is wel een vervelende manier van ingrijpen, want dat betekent dus eigenlijk dat je mensen passeert.

**6:35 dat sluit niet aan op wat ze willen zien, maar de oplossing daarvoor o..... (26937:27160) - D 6: CdG interview.DOC**

dat sluit niet aan op wat ze willen zien, maar de oplossing daarvoor op dit moment is niet voor handen, en dat weet het management. Alleen ja, daar wordt, dan denk ik onvoldoende of nagenoeg geen verdere actie op ondernomen.

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer alignene met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.

00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:11 ijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en..... (9103:9438) - D 7: PM**

ijk zolang als wij, als het doorverkopen het blijft, blijft groeien en en en en daar heb ik met ideeën komen, ja, dat dan ja, dan is er op zich geen geen issue, denk ik dat ja dat dat eigenlijk meer dan prima, dan wordt als er zolang als het revenue gegenereerd wordt, ja, dan is dat het goed is.

00:12:10 Speaker 2:klaagt nooit iemand

---

o **TO-BE EA layers (19)**

**19 Quotations:**

**2:41 . Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles..... (21244:21627) - D 2: JK interview**

. Dat is natuurlijk wat we nu niet hebben. Wij leggen eigenlijk alles op allerlei verschillende manieren vast In verschillende soorten systemen leggen we nu data vast en we gaan steeds proberen om bij een bruggetjes te bouwen tussen die data. Maar er is dus zeker geen sprake van een goede laag. Ik denk dat dat iets is waar wij als organisatie en ook onze klanten behoefte aan hebben

**2:49 moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien..... (26665:27087) - D 2: JK interview**

moet je niet eens beginnen met een enterprise architectuur? Misschien moet je beginnen met een architectuur die een gedeelte van onze business zou ondersteunen, vandaar het uitbouwen, want met zn stappen zijn de stappen. Die neemt misschien kleiner,

maar je moet ik denk het voornaamste doel. Dus je moet een richting kiezen en we gaan ons steeds. Onze richting is momenteel nog steeds 360 graden. Elke kant een beetje op.

**2:69 Één vraag is weer van wat is volgens jou de ideale match is tussen de..... (32292:32952) - D 2: JK interview**

Één vraag is weer van wat is volgens jou de ideale match is tussen de strategische, business laag en informatie applicatie laag. Even terugdenken aan wat je hebt gezegd over die die Rode lijn die nu zeg maar tussen die lagen zit dan dan is het volgens mij, als dat wordt opgeheven, dan zou het wel een mogelijk ideale situatie kunnen zijn, denk ik en leg terwijl de woorden je mond, maar dat heb je zelf gezegd.

00:41:21 Speaker 2: Nou ja, want ik heb gezegd is dat er als je kijkt, dus die applicatie in de business, want die liggen wel redelijk bij elkaar. Maar er zit een enorm gat nog tussen die strategie laag en ik denk dat je dat inderdaad moet wegnemen

**2:72 Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold ove..... (34930:35076) - D 2: JK interview**

Kijk ja, dat één enterprise structuur die je in één keer uitgerold over de hele groepsstuk fantastisch als je dat, als je dat zou hebben dat dat is

**3:56 Ja, precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat..... (24517:25080) - D 3: AL interview.DOC**

Ja, precies nou ja, ik denk dat je dat je op die bovenste laag hè dat je daar eh, ja dat je daar een visie en strategie mag verwachten. En ook wel nou ja, hij level doelen waar naartoe gewerkt kan worden. Ja, goed, ik denk dat dat door moet vloeien naar die business lagen. Zou je ja, iets iets van het productmanagement of totdat het management of wat dan ook moeten hebben? Wat nou ja, kijk naar die die hele doelen en daar ah precieze doelen van maakt en ook al gaat bedenken van nou ja, wat voor oplossingen, wat voor producten, gaan we daarvoor inzetten.

**3:64 en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al di..... (28910:29014) - D 3: AL interview.DOC**

en vaak is het ook gewoon veel goedkoper is om te outsourcen dan al die dingen zelf te gaan zitten bouwen

**4:24 f ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we he..... (8475:9019) - D 4: MO interview.DOC**

f ik denk dat ik op dit moment denk dat een van de problemen die we hebben, is dat er een grote mismatch is, oké, dat we dit breed hebben. Doelen en visie en missie die zijn gesteld, maar op dit moment hebben we geen duidelijkheid. Push of ondersteuning van het bedrijf en het management door. Help ons daarbij, want onze producten en oplossingen zijn niet op het juiste niveau. En ik begrijp dat er dit jaar veel plannen waren om te proberen ons er dichterbij te brengen. Maar vanwege covid waren alle uitgaven/investeringen in de wacht gezet,

**4:50 , ja, ik denk gewoon dat, zoals ik al eerder zei, dat er een verbindin..... (25018:25766) - D 4: MO interview.DOC**

, ja, ik denk gewoon dat, zoals ik al eerder zei, dat er een verbinding nodig is en dat er een plan moet zijn en dat alles in overeenstemming moet zijn met elkaar.

00:34:31

Spreker 2: Als je een. Een strategie die je nodig hebt, weet je, de juiste lagen daaronder, de verbinding met die strategie om dat mogelijk te maken. Het bedrijf moet klaar zijn om de beslissingen te nemen die de mensen sterker maken. Die doelen zouden moeten kunnen bereiken, en dat betekent de technologie op een niveau brengen dat mensen in staat zou stellen dat te doen en ook de kennis van de mensen op het niveau brengen dat ze dat zouden kunnen doen.

00:35:15

Spreker 2: Alles moet. Overeenkomen met de strategische layer, ze moeten allemaal met elkaar verbonden zijn.

**5:22 Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja..... (8371:8896) - D 5: TC interview.DOC**

Ben je in en control gaat er een hele structuur neergezet wordt met ja, dat moeten dan projectmanagers bij iemand die dat allemaal moeten controleren, en dan moet eerst afgetikt worden met een business analist, en die moet dat er terugkoppelen naar de business. En pas dan gaan we beginnen het implementeren, en dat merk je heel vaak, dus het die nieuwe manier van werken. Die wordt dan wel aanvaard tot op het moment dat er ergens zo'n kritisch moment is wat normaal is, hè, want dat heb je een altijd een een business wereld

**5:57 el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen ver..... (32470:33027) - D 5: TC interview.DOC**

el, een belangrijke uitdaging is uiteraard die doorstroming tussen verschillende lagen. Dus moet je zien dat je je een methodologie hebt die je toelaat om dat te doen en Ja, de typische en control structuur waarbij je waterval wise die zaken had gaan afvallen, gaat dat niet lukken, hè, want, want de tijd bedankt, maak het van van dat soort van oplossingen is. Zolang dat tegen de tijd dat je het gerealiseerd hebt te lang al achterhaald is, dus je gaat je, gaat je methodologie moet aanpassen om dat in te zetten. Dat hebben we op dit moment onvoldoende.

**5:59 Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tus..... (34072:34542) - D 5: TC interview.DOC**

Je moet de methodologie in plaatshebben om die snelle doorstroming tussen die lagen mogelijk te maken en wanneer dit telkens teruggrijpt naar – en daar hebben we weer naar je toe dus van het verleden – dan gaat dat niet lukken. De wereld is te complex geworden en de verandering in komen te snel om nog op die methodes te vallen maar goed is in twee. Ik denk een belangrijk aspect daar agility is. Speaker 2: Juisten je komt de value ,flexibiliteit, maar die heb je wel.

**5:75 moet je moet ervoor zorgen dat de doorstroming tussen die twee voldoen..... (48735:49502) - D 5: TC interview.DOC**

moet je moet ervoor zorgen dat de doorstroming tussen die twee voldoende groot is, de doorstroming aan andere dus de demand. Enerzijds hè dus opnieuw wat wat wilde jou, gebruiker, een Elk van die lagen en en de de de doorstroming ook naar naar van van van omgekeerd en de inrichting komen jou die man binnen en en de andere richting zal jou oplossing moeten komen. En de ene keer is die oplossingen technologische oplossing. De andere keer zal een procesmatige oplossing zijn, maar je moet zorgen dat die doelstellingen tussen die lagen voldoende groot is en dat daar raak je niet uit. En ik kom vaak terug op dezelfde verhalen bij. Red je niet in een klassieke, hiërarchisch gestructureerde organisatie daar je wel uit als je als je netwerk wise gaat gaan handelen.

**5:76 : Maar, maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r..... (49906:50183) - D 5: TC interview.DOC**

: Maar, maar maar zorg ervoor dat dat zo organisatie evolueert naar r de netwerkstructuur in plaats van een piramide, hiërarchische structuur allee het het. Het is een mooi voorbeeld daarvan is informatie, gaat veel sneller via een netwerk gaan dan via een topdown communicatie.

**6:37 Wat is de ideale afstemming tussen de strategische, de business laag e..... (29863:30722) - D 6: CdG interview.DOC**

Wat is de ideale afstemming tussen de strategische, de business laag en de informatie en applicatie laag volgens jou? En dan kun je ook vanuit je eigen standpunt doen hoor. Dus wat zou jij vanuit financieel oogpunt zeg maar nodig hebben om alles zo goed als mogelijk te laten functioneren om voordelen te behalen.  
00:33:38 Speaker 2: Ehm nou eigenlijk dat dat het het white board, wat oorspronkelijk gebruikt is voor om design te op te stellen van onze backoffice systeem van de sales, fors automatisch application worden, wat quotes die gelijk getekend worden, een klant doorschieten naar de automatisch de strekking naar het verbruik. De rapportages hebben en en indien inderdaad een klant boven het abonnement komt, gelijk facturatie regelen wat linkt aan je cash collectie systeem. En nou ja, vanuit daar gelijk het de rapportage modules daaraan koppelen

**6:40 Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moet..... (32300:33054) - D 6: CdG interview.DOC**

Waar sales ja contracten opstelt, zullen ze straks met een quote moeten werken waarin ze alle prijzen richting de klant sturen. Ook 100 procent helder uitkaderen ja en en bij legal moeten dan ook een stukje losgelaten worden door inderdaad te accepteren dat een quote uiteindelijk ook een order formulier kan worden, met natuurlijk de juiste terms and conditions en bij finance zal dat ook iets losgelaten moeten worden, hè, een andere manier van werken, ja, eh van een producerende rol naar een controlerende rol, hè waar je eerste factuur je zelf aan het opstellen was, zou je straks eigenlijk meer naar de data input moeten gaan controleren en vertrouwen op de output. Nou, ik denk dat het ook een stuk vertrouwen dat, dat moet allemaal nog gebeuren.

**7:5 e zijn natuurlijk klein, dus het is misschien wat makkelijker te manag..... (3686:3910) - D 7: PM**

e zijn natuurlijk klein, dus het is misschien wat makkelijker te managen, want welke taken? Het is ook de vraag wat we daar operationeel aan zouden willen doen en en dat het bepalen wat we daavoom techniek voor nodig hebbe

**7:8 Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd,..... (5849:7162) - D 7: PM**

Als het ja enterprise architectuur betreft of daaraan is gerelateerd, dus denk jij, dan kun je misschien meer vanuit je eigen perspectief kijken. Dus vanuit jullie moeten iets doen om iets aan te passen in jullie architectuur of om die lagen. Meer aligne met elkaar. Wie bepaalt dat ben je, ben jij dat of is dat dan dat is toch Frankrijk toch? Volgens mij.  
00:08:04 Speaker 1: Ja, dat dat wordt bepaald vanuit het Frankrijk. Feitelijk is dat, een samenspel tussen, hoofd, marketing en en het management. Die moeten feitelijkde budgetten goedkeuren die wij daar in de hè, dus wij zeggen, eigenlijk hebben we dit gaan doen aan onze applicatie. Het zijn de dingen die wij nodig achten om het verder te groeien en eh. Nou, daar verwacht zoveel mensen voor nodig te hebben, want het gaat deze instantie nu nog maar om resources eh en en – en ik vind dat Frankrijk. Moet daar dan een beslissing op orde genomen, of dat of dat akkoord is of niet, het is niet zo dat zij zegt dat het dus andersom, hè. Dus dat is dat je vanaf board niveau zegt: oké, dit is wat we gaan doen aan jullie applicaties, omdat dat in onze strategische doelen bij wij zien, zeg maar als ik er heel graag om voor zorgen dat eh dat eh onze dataxess schaalbaar is qua implementatie, hè, en dat betekent dat klanten dat zelf moeten kunnen doen.

**7:23 of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je g..... (22930:23684) - D 7: PM**

of nou ja ik, ik denk inderdaad dat je als bedrijf zijnde, dat je je goed moet, op strategischniveau en doelen moet bepalen en mensen bewust moet maken naar wat je daadwerkelijk operationeel gaat doen :dat je mensen bewust maakt om van die strategische doelen, zodat ze eigenlijk kunnen nadenken en begrijpen wat ze waarom doen en draagt dat bij aan de strategische doelen die het bedrijf gesteld heeft en dan moet je het pas implementeren (nu gaat het andersom)s. Denk ik, hè, dus hè, dan wordt een nieuw project bedacht. Oké, nou a om ik te doen, het draagt bij aan de of de het die opgesteld is of bij zeg maar aan

de strategische doelen om aan de organisatie om op het moment dat je dat kan implementeren. Dan ben je denk ik een heel eind. Ja.

#### 7:24 Wat denk je dan dat? De veranderingen die dan plaats moeten vinden het..... (24104:25109) - D 7: PM

Wat denk je dan dat? De veranderingen die dan plaats moeten vinden het meest aan gelinkt kunnen worden, zie je die eerder als cultureel, dus culturele verschillen, die er misschien momenteel zijn politiek, een structurele of procesmatige oplossing of allemaal een deel ervan.

00:30:36 Speaker 1: Ik denk dat je inderdaad wel een hele hoop dingen kan gaan zitten, Ik denk inderdaad dat dat dat cultureel ook wel, maar dat het begint, zeg maar op het hoogste niveau, om daar de duidelijkheid te scheppen die de organisatie nodig hebt en die cultuurverandering die, dat zou daar onderdeel van moeten zijn, hè dus ik denk als je kijkt naar de BLX organisatie stap af om een puur sales tsales driven organisatie en laatst dat jij zeg, maar door de door de strategie kun je aan je bedrijf, ja, en dat zou daar namelijk uit moeten voortvloeien in plaats van dat het een doel an sich is want je kan wel zeggen – er moet verkocht worden, maar over hoe en enzo dat heb je minder support en leidt tot minder omzet.

Possible EA Benefits for DSE: see the coding applied for EA Benefits (EAAM) in the perspective of the DSE.

(nog doen: bepalen of ik Excel files gehaald uit ATLAS.ti (Code Manager codes and groups/Scriptie EA/ Document Manager) apart mee stuur met de scriptie. Alle codes, group codes en belangrijke (gecodeerde) quotaties staan hierboven. Maar kan wel helpen bij een snel overzicht.

## Appendix 9 Scoring statements

This Appendix provided the results obtained via SurveyMonkey: the plan was to retrieve scoring of 7 stakeholders: Instead, 6 stakeholders were able to score. Because the answers were only used for validation of interview answers, it did not impact the scores. There have been no changes made into the statements for scoring. Statements are shown in Table 64. A summary of the scoring outcomes is shown in Table 65.

#### Possible scores:

5 Strongly agree

4 Agree

3 Neither agree nor disagree

2 Disagree

1 Strongly disagree

Table 64 EA statements in relation to the DSE and how they relate to the interview questions

Statement	Statement	Linked to interview question
1a1. As a DSE we face challenges when increasing the number of data sources to connect to	V1	Q1, Q2
1a2. The speed of our data services is good compared to the competition	V2	Q1, Q2
1a3. We have challenges with our legacy area/systems on premise	V3	Q1, Q2
1a4. We experience continuous change in processes we need to follow	V4	Q1, Q2
1a5. There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment	V5	Q1, Q2
1a6. Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned above)	V6	Q1, Q2
1a7. When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs	V7	Q1, Q2
1b1. Our architecture is connected to and supports the strategic layer/strategy of the company	V8	Q3, Q4
1b2. Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company	V9	Q3, Q4
1b3. Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company	V10	Q3, Q4
1b4. Our architecture is connected to and supports the application layer of the company	V11	Q3, Q4

1b5. Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other	V12	Q3, Q4
1b6. The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company	V13	Q1, Q4, Q5, Q7
2b1. Possible EA Benefits are increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in its challenges	V14	Q6, Q7, Q9, Q10, Q11, Q12
2b2. Adoption of EA could increase the performance of the DSE	V15	Q8, Q9, Q10, Q11,
2b3. EA can contribute to the individual's learning stock	V16	Q8, Q9
2b4. EA can contribute to the organisations' learning stock	V17	Q8, Q9
2b5. It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase	V18	Q8, Q9, Q10
2b6. EA Adoption can support the organisation to overcome challenges it faces and make it more future proof	V19	Q1, Q2, Q3, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q11, Q12
3a1. If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	V20	Q5, Q6, Q7, Q9, Q10
3a2. If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE	V21	Q5, Q6, Q7, Q9, Q10
3a3. If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	V22	Q5, Q6, Q7, Q9, Q10
3a4. If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	V23	Q5, Q6, Q7, Q9, Q10
3a5. When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present	V24	Q6, Q7, Q8Q10, Q12
3a6. If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges	V25	Q1, Q2, Q4, Q5, Q7, Q10, Q11
3b1. With EA being adopted I believe our company will become more agile	V26	Q6, Q8
3b2. With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage	V27	Q6, Q8
3b3. With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)	V28	Q6, Q8
3b4. With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently	V29	Q6, Q8
3b5. With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly	V30	Q6, Q8

Table 65 Interesting outcomes and additional information of the scoring of the statements

Statement	Outcome	Possible explanation for this outcome
1a1, 1a2, 1a3, 1a4, 1a5	Confirmed challenges: increasing number of data sources, speed of data services compared to the competition, legacy systems, and changes in processes. 1 Stakeholder believes the speed of the data services is good compared to the competition.	SH18 scored 'Disagree' when it comes to the legacy system. This was caused by misinterpretation of the statement: in the interview it was discussed as a challenge. The stakeholder that believed the speed of the data services compared to the competition is good, is a definitive stakeholder (SH6) who might see less customer feedback because of their high role in the organisation.
1a6	3 Stakeholders experience a lack of stakeholder support to overcome the challenges, 1 is neutral and 2 feel supported.	SH19 and SH4 feel supported. This was confirmed during the interviews. SH19 has decision power and SH4 does not work with the Groups architecture but decides on its own architecture.
1a7	Except for 1 stakeholder, all believe that when trying to overcome challenges will result in the increase of personnel and IT cost.	SH14 (dependent stakeholder) disagrees. SH14 has the most technical knowledge and believes investments can realise improvements for the DSE.
1b1, 1b2, 1b3, 1b4, 1b5	There is consensus that the architecture is connected to the strategic layer, there is connection and support of the architecture in the business, informational, and application layers. A few stakeholders agree, 1 strongly disagrees.	The extreme differences in scoring can be explained by how certain stakeholders experience and use the different layers of the DSE and scored based on the experience and use of certain systems and applications. Interestingly, interview results show they all agree that there is no good connection. Interviews gave more room for context and this causes different answers than in the simple scoring.
1b6	1 stakeholder scored strongly agrees, 3 neutral, 1 disagrees and 1 strongly disagrees	SH23 who focusses on innovation more than on current systems, feels supported. SH14 often needs to ask approval in France.

	with the necessary stakeholders support decisions and actions related to EA.	Hierarchy within the DSE might play a role. Both are dependent but with totally different roles.
2b1, 2b2, 2b3, 2b4, 2b5	Adoption of EA could support the DSE with the challenges and EAAM can support this.	The consensus shows that the DSE could profit from EA or following EAAM and this can offer a possible solution for the challenges.
3a1, 3a2, 3a3, 3a4, 3a5	All believe better interconnection of EA layers (and Adoption) could support the DSE in their challenges.	This concerns the strategic, business, information, and application layers.
3a6	4 stakeholders (strongly) agree if stakeholders with decision power on EA are more involved, this will support the business and overcome challenges. 1 is neutral, 1 disagrees.	SH6 disagrees possibly because of the short-term vision of the current shareholder. SH6 operates at group level, might have more information. <b>Clarification after interview:</b> this is confirmed during the interview(s).
3b1	All stakeholders, except 1, agree EA Adoption can make the company more agile.	The different score is the stakeholder SH6 who is a board member: might have less connection with daily operations.
3b2, 3b3, 3b4, 3b5	All believe EA and adoption of EA can bring benefits for the DSE and possible challenges.	There is consensus on the possibilities EA and adoption of EA can bring for the DSE.

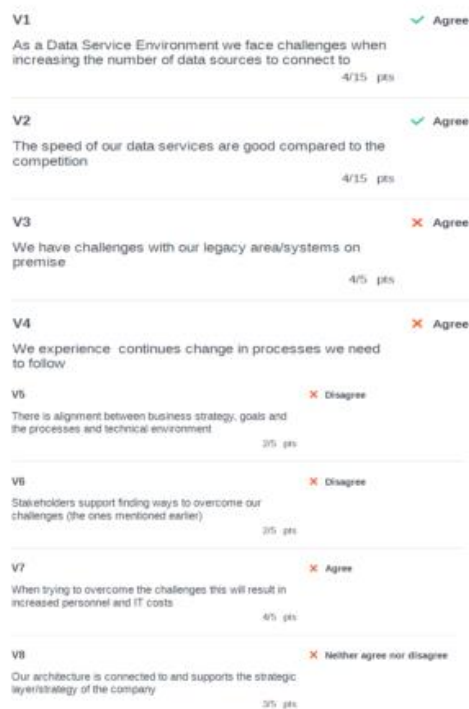
## Scoring per Stakeholder

SH6

#1

### VOLTOOID

Verzamelprogramma: Web Link 1 (Webkoppeling)  
 Begonnen: dinsdag 22 september 2020 12:28:29  
 Laatste wijzigd: dinsdag 22 september 2020 12:33:31  
 Bestede tijd: 00:05:01  
 IP-adres: 178.84.96.64





V17 ✗ Agree  
EA can contribute to the organizations' learning stock  
4/5 pts

V18 ✗ Agree  
It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase  
4/5 pts

V19 ✗ Agree  
EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof  
4/5 pts

V20 ✗ Agree  
If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE  
4/5 pts

V21 ✗ Agree  
If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE  
4/5 pts

V22 ✗ Agree  
If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE  
4/5 pts

V23 ✗ Agree  
If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE  
4/5 pts

V24 ✗ Neither agree nor disagree  
When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present  
3/5 pts

V25 ✗ Disagree  
If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges  
2/5 pts

V26 ✗ Disagree  
With EA being adopted I believe our company will become more agile  
2/5 pts

V27 ✗ Agree  
With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage

V28 ✗ Agree  
With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)  
4/5 pts

V29 ✗ Agree  
With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently  
4/5 pts

V30 ✗ Agree  
With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly  
4/5 pts

SH12

#2

VOLTOOID

Verzamelprogramma: Web Link 1 (Webkoppeling)  
Begonnen: donderdag 24 september 2020 11:00:47  
Laatst gewijzigd: donderdag 24 september 2020 11:30:08  
Bestede tijd: 00:29:20  
IP-adres: 94.157.238.115

<b>V1</b>	✓ Agree
As a Data Service Environment we face challenges when increasing the number of data sources to connect to	4/15 pts
<b>V2</b>	✓ Disagree
The speed of our data services are good compared to the competition	2/15 pts
<b>V3</b>	✓ Strongly agree
We have challenges with our legacy area/systems on premise	5/5 pts
<b>V4</b>	✗ Agree
We experience continues change in processes we need to follow	
<b>V5</b>	✗ Strongly disagree
There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment	1/5 pts
<b>V6</b>	✗ Disagree
Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned earlier)	2/5 pts
<b>V7</b>	✓ Strongly agree
When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs	5/5 pts
<b>V8</b>	✗ Disagree
Our architecture is connected to and supports the strategic layer/strategy of the company	
<b>V17</b>	✗ Agree
EA can contribute to the organizations' learning stock	4/5 pts
<b>V18</b>	✓ Strongly agree
It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase	5/5 pts
<b>V19</b>	✗ Agree
EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof	4/5 pts
<b>V20</b>	✗ Agree
If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	
<b>V21</b>	✗ Agree
If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE	4/5 pts
<b>V22</b>	✗ Agree
If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	4/5 pts
<b>V23</b>	✗ Agree
If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	

<b>V9</b>	✓ Disagree
Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company	2/15 pts
<b>V10</b>	✗ Disagree
Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company	2/5 pts
<b>V11</b>	✗ Disagree
Our architecture [A1] [A2] is connected to and supports the application layer of the company	2/5 pts
<b>V12</b>	✓ Disagree
Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other	
<b>V13</b>	✗ Disagree
The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company	2/5 pts
<b>V14</b>	✓ Strongly agree
Possible EA Benefits are: increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in her challenges	5/15 pts
<b>V15</b>	✓ Strongly agree
Adoption of EA could increase the performance of the DSE	5/15 pts
<b>V16</b>	✗ Agree
EA can contribute to the individual's learning stock	
<b>V24</b>	✓ Strongly agree
When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present	5/5 pts
<b>V25</b>	✓ Strongly agree
If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges	5/5 pts
<b>V26</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company will become more agile	4/5 pts
<b>V27</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage	
<b>V28</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)	4/5 pts
<b>V29</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently	4/5 pts
<b>V30</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly	

SH14

#3

**VOLTOOID**

Verzamelprogramma: Web Link 1 (Webkoppeling)  
 Begonnen: donderdag 24 september 2020 10:54:22  
 Laatste gewijzigd: donderdag 24 september 2020 12:21:56  
 Bestede tijd: 01:27:34  
 IP-adres: 80.56.27.146

<b>V1</b> As a Data Service Environment we face challenges when increasing the number of data sources to connect to	✓ Agree 4/15 pts
<b>V2</b> The speed of our data services are good compared to the competition	✓ Neither agree nor disagree 3/15 pts
<b>V3</b> We have challenges with our legacy area/systems on premise	✗ Agree 4/5 pts
<b>V4</b> We experience continues change in processes we need to follow	✓ Strongly agree
<b>V5</b> There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment	✗ Disagree 2/5 pts
<b>V6</b> Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned earlier)	✗ Disagree 2/5 pts
<b>V7</b> When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs	✗ Disagree 2/5 pts
<b>V8</b> Our architecture is connected to and supports the strategic layer/strategy of the company	✗ Agree
<b>V17</b> EA can contribute to the organizations' learning stock	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V18</b> It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V19</b> EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V20</b> If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	✓ Strongly agree
<b>V21</b> If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V22</b> If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V23</b> If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	✓ Strongly agree
<b>V9</b> Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company	✓ Disagree 2/15 pts
<b>V10</b> Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company	✗ Disagree 2/5 pts
<b>V11</b> Our architecture [A1] [A2] is connected to and supports the application layer of the company	✗ Disagree 2/5 pts
<b>V12</b> Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other	✓ Disagree
<b>V13</b> The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company	✗ Strongly disagree 1/5 pts
<b>V14</b> Possible EA Benefits are: increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in her challenges	✓ Strongly agree 5/15 pts
<b>V15</b> Adoption of EA could increase the performance of the DSE	✓ Strongly agree 5/15 pts
<b>V16</b> EA can contribute to the individual's learning stock	✓ Strongly agree
<b>V24</b> When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V25</b> If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V26</b> With EA being adopted I believe our company will become more agile	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V27</b> With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage	✓ Strongly agree
<b>V28</b> With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V29</b> With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently	✓ Strongly agree 5/5 pts
<b>V30</b> With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly	✓ Strongly agree

SH18

#4

**VOLTOOID**

Verzamelprogramma: Web Link 1 (Webkoppeling)  
 Begonnen: donderdag 24 september 2020 15:13:05  
 Laatste gewijzigd: donderdag 24 september 2020 15:17:37  
 Bestede tijd: 00:04:31  
 IP-adres: 62.72.115.105

<b>V1</b>	✓ Agree
As a Data Service Environment we face challenges when increasing the number of data sources to connect to	4/15 pts
<b>V2</b>	✓ Disagree
The speed of our data services are good compared to the competition	2/15 pts
<b>V3</b>	✗ Strongly disagree
We have challenges with our legacy area/systems on premise	1/15 pts
<b>V4</b>	✗ Agree
We experience continues change in processes we need to follow	
<b>V5</b>	✗ Disagree
There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment	2/5 pts
<b>V6</b>	✗ Neither agree nor disagree
Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned earlier)	3/5 pts
<b>V7</b>	✓ Strongly agree
When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs	5/5 pts
<b>V8</b>	✗ Agree
Our architecture is connected to and supports the strategic layer/strategy of the company	...
<b>V17</b>	✗ Agree
EA can contribute to the organizations' learning stock	4/5 pts
<b>V18</b>	✗ Agree
It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase	4/5 pts
<b>V19</b>	✓ Strongly agree
EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof	5/5 pts
<b>V20</b>	✗ Agree
If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	
<b>V21</b>	✗ Agree
If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE	4/5 pts
<b>V22</b>	✗ Agree
If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	4/5 pts
<b>V23</b>	✗ Agree
If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	

<b>V9</b>	✓ Agree
Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company	4/15 pts
<b>V10</b>	✗ Agree
Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company	4/5 pts
<b>V11</b>	✗ Agree
Our architecture [A1] [A2] is connected to and supports the application layer of the company	4/5 pts
<b>V12</b>	✓ Disagree
Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other	
<b>V13</b>	✗ Neither agree nor disagree
The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company	3/5 pts
<b>V14</b>	✓ Strongly agree
Possible EA Benefits are: increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in her challenges	5/15 pts
<b>V15</b>	✓ Strongly agree
Adoption of EA could increase the performance of the DSE	5/15 pts
<b>V16</b>	✗ Agree
EA can contribute to the individual's learning stock	...
<b>V24</b>	✓ Strongly agree
When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present	5/5 pts
<b>V25</b>	✗ Agree
If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges	4/5 pts
<b>V26</b>	✓ Strongly agree
With EA being adopted I believe our company will become more agile	5/5 pts
<b>V27</b>	✓ Strongly agree
With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage	
<b>V28</b>	✓ Strongly agree
With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)	5/5 pts
<b>V29</b>	✓ Strongly agree
With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently	5/5 pts
<b>V30</b>	✓ Strongly agree
With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly	

SH23

#5

VOLTOOID

Verzamelprogramma: Web Link 1 (Webkoppeling)  
 Begonnen: maandag 5 oktober 2020 8:12:38  
 Laatste gewijzigd: maandag 5 oktober 2020 9:51:15  
 Bestede tijd: 01:38:36  
 IP-adres: 62.72.115.105

<p><b>V1</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>As a Data Service Environment we face challenges when increasing the number of data sources to connect to</p> <p>5/15 pts</p>	<p><b>V9</b> <span>✓ Agree</span></p> <p>Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company</p> <p>4/15 pts</p>
<p><b>V2</b> <span>✓ Neither agree nor disagree</span></p> <p>The speed of our data services are good compared to the competition</p> <p>3/15 pts</p>	<p><b>V10</b> <span>✗ Neither agree nor disagree</span></p> <p>Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company</p> <p>3/5 pts</p>
<p><b>V3</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>We have challenges with our legacy area/systems on premise</p> <p>4/5 pts</p>	<p><b>V11</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>Our architecture [A1] [A2] is connected to and supports the application layer of the company</p> <p>4/5 pts</p>
<p><b>V4</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>We experience continues change in processes we need to follow</p> <p>---</p>	<p><b>V12</b> <span>✓ Neither agree nor disagree</span></p> <p>Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other</p> <p>---</p>
<p><b>V5</b> <span>✗ Neither agree nor disagree</span></p> <p>There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment</p> <p>3/5 pts</p>	<p><b>V13</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company</p> <p>5/5 pts</p>
<p><b>V6</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned earlier)</p> <p>4/5 pts</p>	<p><b>V14</b> <span>Respondent heeft deze vraag overgeslagen</span></p> <p>Possible EA Benefits are: increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in her challenges</p> <p>0/15 pts</p>
<p><b>V7</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs</p> <p>4/5 pts</p>	<p><b>V15</b> <span>Respondent heeft deze vraag overgeslagen</span></p> <p>Adoption of EA could increase the performance of the DSE</p> <p>0/15 pts</p>
<p><b>V8</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>Our architecture is connected to and supports the strategic layer/strategy of the company</p> <p>---</p>	<p><b>V16</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>EA can contribute to the individual's learning stock</p> <p>---</p>
<p><b>V17</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>EA can contribute to the organizations' learning stock</p> <p>5/5 pts</p>	<p><b>V24</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges; it will support our business more than when we do not have this present</p> <p>5/5 pts</p>
<p><b>V18</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase</p> <p>4/5 pts</p>	<p><b>V25</b> <span>✗ Neither agree nor disagree</span></p> <p>If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges</p> <p>3/5 pts</p>
<p><b>V19</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof</p> <p>5/5 pts</p>	<p><b>V26</b> <span>✗ Agree</span></p> <p>With EA being adopted I believe our company will become more agile</p> <p>4/5 pts</p>
<p><b>V20</b> <span>Respondent heeft deze vraag overgeslagen</span></p> <p>If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE</p> <p>---</p>	<p><b>V27</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage</p> <p>---</p>
<p><b>V21</b> <span>Respondent heeft deze vraag overgeslagen</span></p> <p>If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE</p> <p>0/5 pts</p>	<p><b>V28</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)</p> <p>5/5 pts</p>
<p><b>V22</b> <span>Respondent heeft deze vraag overgeslagen</span></p> <p>If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE</p> <p>0/5 pts</p>	<p><b>V29</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently</p> <p>5/5 pts</p>
<p><b>V23</b> <span>Respondent heeft deze vraag overgeslagen</span></p> <p>If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE</p> <p>---</p>	<p><b>V30</b> <span>✓ Strongly agree</span></p> <p>With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly</p> <p>---</p>

SH19

#6

VOLTOOID

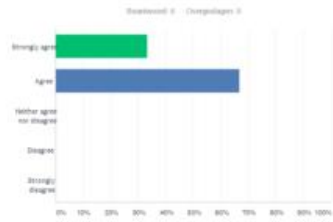
Verzamelprogramma: Web Link 1 (Webkoppeling)  
 Begonnen: maandag 5 oktober 2020 14:58:11  
 Laatste gewijzigd: maandag 5 oktober 2020 15:06:10  
 Bestede tijd: 00:07:59  
 IP-adres: 77.163.34.33

<b>V1</b>	✓ Strongly agree
As a Data Service Environment we face challenges when increasing the number of data sources to connect to	5/15 pts
<b>V2</b>	✓ Neither agree nor disagree
The speed of our data services are good compared to the competition	3/15 pts
<b>V3</b>	✗ Agree
We have challenges with our legacy area/systems on premise	4/5 pts
<b>V4</b>	✓ Strongly agree
We experience continues change in processes we need to follow	
<b>V5</b>	✗ Neither agree nor disagree
There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment	3/5 pts
<b>V6</b>	✗ Agree
Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned earlier)	4/5 pts
<b>V7</b>	✓ Strongly agree
When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs	5/5 pts
<b>V8</b>	✗ Neither agree nor disagree
Our architecture is connected to and supports the strategic layer/straterv of the company	
<b>V17</b>	✗ Agree
EA can contribute to the organizations' learning stock	4/5 pts
<b>V18</b>	✗ Neither agree nor disagree
It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase	3/5 pts
<b>V19</b>	✗ Agree
EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof	4/5 pts
<b>V20</b>	✗ Agree
If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	
<b>V21</b>	✗ Agree
If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE	4/5 pts
<b>V22</b>	✗ Agree
If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	4/5 pts
<b>V23</b>	✗ Agree
If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE	

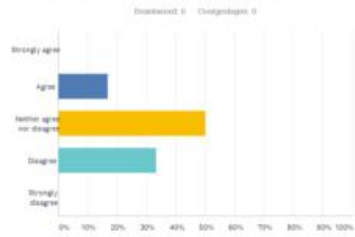
<b>V9</b>	✓ Agree
Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company	4/15 pts
<b>V10</b>	✗ Strongly disagree
Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company	1/5 pts
<b>V11</b>	✗ Strongly disagree
Our architecture [A1] [A2] is connected to and supports the application layer of the company	1/5 pts
<b>V12</b>	✓ Disagree
Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other	
<b>V13</b>	✗ Neither agree nor disagree
The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company	3/5 pts
<b>V14</b>	✓ Agree
Possible EA Benefits are: increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in her challenges	4/15 pts
<b>V15</b>	✓ Agree
Adoption of EA could increase the performance of the DSE	4/15 pts
<b>V16</b>	✗ Agree
EA can contribute to the individual's learning stock	...
<b>V24</b>	✗ Agree
When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present	4/5 pts
<b>V25</b>	✗ Agree
If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges	4/5 pts
<b>V26</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company will become more agile	4/5 pts
<b>V27</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage	...
<b>V28</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)	4/5 pts
<b>V29</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently	4/5 pts
<b>V30</b>	✗ Agree
With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly	

Outcomes scoring of the group

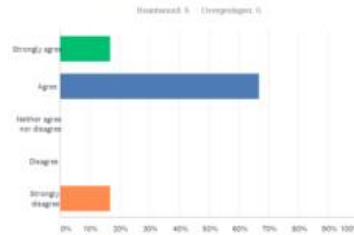
V1 As a Data Service Environment we face challenges when increasing the number of data sources to connect to



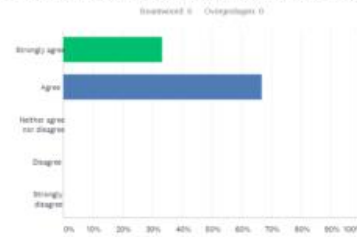
V2 The speed of our data services are good compared to the competition



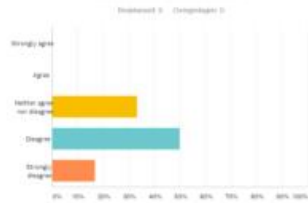
V3 We have challenges with our legacy area/systems on premise



V4 We experience continues change in processes we need to follow



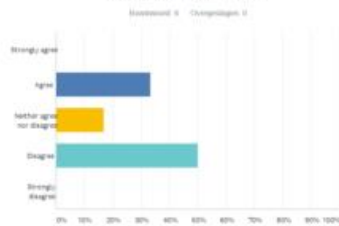
V5 There is alignment between business strategy, goals and the processes and technical environment



V7 When trying to overcome the challenges this will result in increased personnel and IT costs



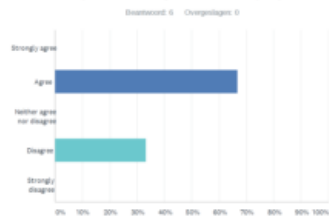
V6 Stakeholders support finding ways to overcome our challenges (the ones mentioned earlier)



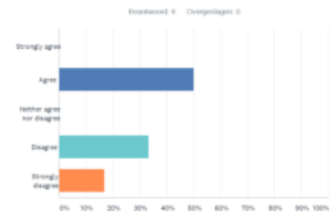
V8 Our architecture is connected to and supports the strategic layer/strategy of the company



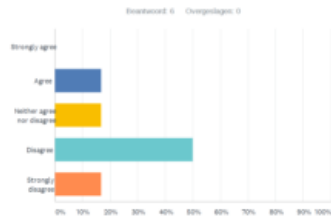
V9 Our architecture is connected to and supports the business layer/business goal of the company



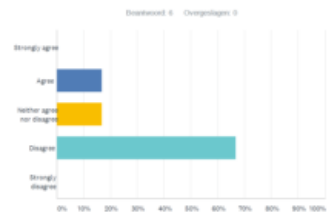
V11 Our architecture [A1] [A2] is connected to and supports the application layer of the company



V10 Our architecture is connected to and supports the informational layer of the company

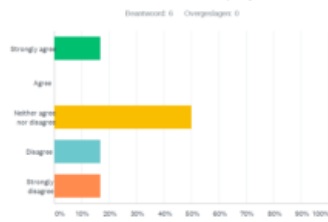


V12 Strategic, business, informational and application layer are interconnected with each other

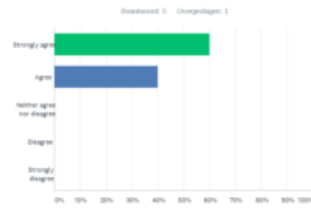




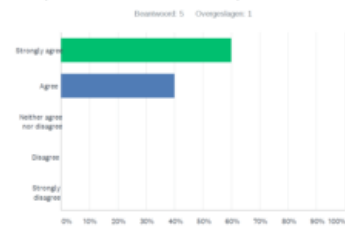
V13 The necessary stakeholders do support decisions and actions related to EA within our company



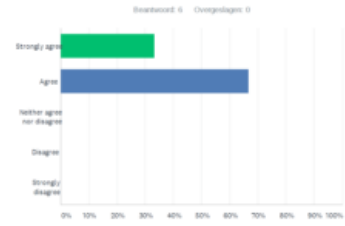
V14 Possible EA Benefits are: increasing agility, flexibility, competitive advantage, efficiency, value (and more). More support for EA within the organisation could support the DSE in her challenges



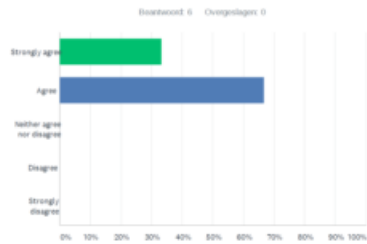
V15 Adoption of EA could increase the performance of the DSE



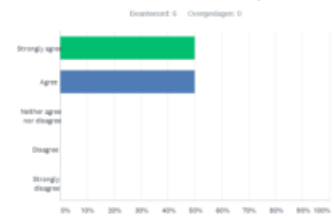
V16 EA can contribute to the individual's learning stock



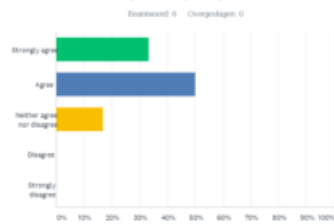
V17 EA can contribute to the organizations' learning stock



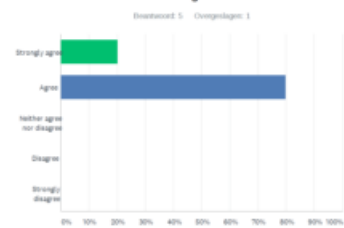
V19 EA Adoption can support the organization to overcome challenges it faces and make it more future proof



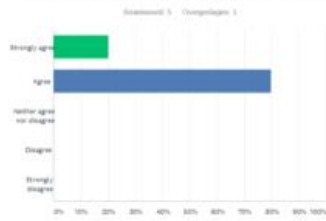
V18 It is realistic that managerial intervention takes place when EA is adopted/adoption phase



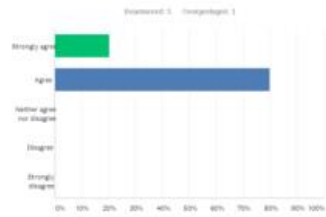
V20 If EA is connected to the strategy or strategic layer, this would support overcome the challenges we face as DSE



V21 If EA is connected to the Business layer/business goals, this would support overcome the challenges we face as DSE



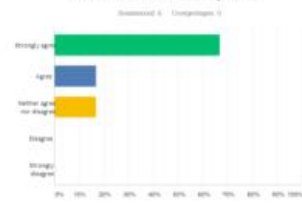
V22 If EA is connected to the informational layer, this would support overcome the challenges we face as DSE



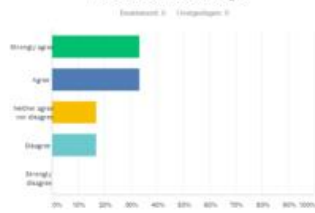
V23 If EA is connected to the application layer, this would support overcome the challenges we face as DSE



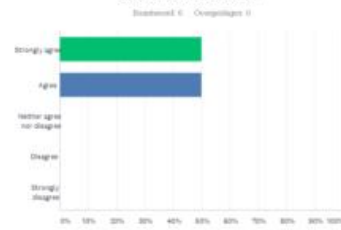
V24 When different layers of EA would be (more) interconnected this would help overcome our challenges: it will support our business more than when we do not have this present



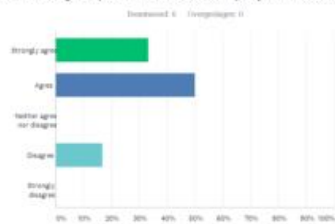
V25 If stakeholders are more involved than currently with regards to EA decisions and actions, this would support our business and make it more resistant for the challenges



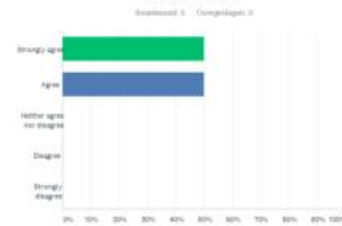
V27 With EA being adopted I believe our company will have a greater competitive advantage



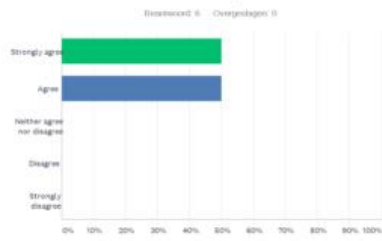
V26 With EA being adopted I believe our company will become more agile



V28 With EA being adopted I believe our company can create more value (for our clients)



V29 With EA being adopted I believe our company can operate more efficiently



V30 With EA being adopted I believe our company can operate and act more flexibly

